

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARCELO SILVA RODRIGUES

**Aplicação do OBM – Organizational Behavior Management
– para o aumento de vendas em uma pequena empresa do
ramo de embalagens descartáveis**

Brasília – DF

2016

MARCELO SILVA RODRIGUES

**Aplicação do OBM – Organizational Behavior Management
– para o aumento de vendas em uma pequena empresa do
ramo de embalagens descartáveis**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Carla Peixoto Borges,
MSc.

Brasília – DF

2016

MARCELO SILVA RODRIGUES

**Aplicação do OBM – Organizational Behavior Management
– para o aumento de vendas em uma pequena empresa do
ramo de embalagens descartáveis**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Marcelo Silva Rodrigues

Profa. Carla Peixoto Borges
Professor-Orientador

Dr. Rafael Barreiros Porto
Professor-Examinador

Dra. Eluiza Alberto de Moraes
Watanabe
Professor-Examinador

Brasília, 05 de Dezembro de 2016

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, profa. Carla Borges, pelo tempo dedicado a mim e meu trabalho, se mostrando sempre disposta e paciente a me ajudar nesse projeto que tanto me exigiu.

À minha família, que está sempre presente e me apoia incondicionalmente, não sendo diferente nessa importante etapa da minha vida.

À meus amigos e amigas, que me inspiraram e incentivaram a concluir mais essa etapa, me dando suporte durante todo esse ciclo.

Aos participantes dessa pesquisa, que se mostraram muito dispostos a contribuir com os resultados alcançados.

RESUMO

Micro e pequenas empresas normalmente possuem orçamentos limitados. Por isso, é natural que busquem estratégias de baixos investimentos e que podem trazer retornos significativos de desempenho para sua organização. Dentro do contexto brasileiro, a área de OBM (Organizational Behavior Management) ainda é pouco explorada e pode trazer justamente esse tipo de proposta, que foca em estratégias de intervenção que exigem baixos investimentos financeiros, por concentrar-se principalmente na mudança do comportamento-alvo dos colaboradores de uma organização, com o intuito de aumentar o seu desempenho. Sendo assim, buscou-se analisar nesse trabalho o efeito que as intervenções de treinamento, meta e feedback tiveram sobre o comportamento-alvo dos vendedores de telemarketing de uma pequena empresa do DF. Esse comportamento-alvo foi medido através das variáveis dependentes: número de ligações para novos clientes e vendas. Os resultados sugerem que as intervenções, baseadas no modelo OBM, resultaram em um aumento do desempenho dos vendedores. No entanto, as causas desse aumento ainda são discutidas.

Palavras-chave: OBM. Vendas. Feedback. Meta. Treinamento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
	1.1 Contextualização	6
	1.2 Formulação do problema e Justificativa	8
	1.3 Objetivo Geral.....	10
	1.4 Objetivos Específicos	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
	2.1 OBM (Organizational Behavior Management)	10
	2.2 Feedback, meta e treinamento em análise do comportamento nas organizações: conceitos, efeitos e funções	12
	2.3 Feedback, meta e treinamento: estudos empíricos na literatura de OBM	17
	2.4 OBM aplicado à Gestão de Vendas	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
	3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	25
	3.2 A organização-alvo e a situação problema.....	26
	3.3 Participantes do estudo	27
	3.4 Planejamento da intervenção	28
	3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
	5.1 Limitações da pesquisa	43
	5.2 Sugestões para pesquisas futuras	44
	REFERÊNCIAS.....	45
	APÊNDICES	53
	Apêndice A – Lista de produtos mais vendidos por cada setor.....	53
	Apêndice B – Treinamento em vendas	54
	Apêndice C – Entrevista com funcionários.....	58

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A análise do comportamento é uma ciência que busca compreender o comportamento humano em sua relação com o meio ambiente (SKINNER, 1974). Dentro do contexto das organizações, sua aplicação é denominada de Organizational Behavior Management (OBM) (NERY, 2009) ou Análise do Comportamento em Organizações (ACO) (ALÓ; BORGES; ABREU-RODRIGUES, no prelo).

A teoria da área de OBM está centrada no conceito de contingência tríplice, proposto por Skinner. Skinner (1970) defende que, ao se analisar o comportamento humano e o ambiente em que ele está inserido, podemos prever a sua ocorrência e até controlá-lo, se entendermos a base do ato comportamental, que é formado por: (a) estímulo discriminativo, (b) resposta operante e (c) consequência do comportamento (reforço ou punição). Em outras palavras, de acordo com Moreira e Medeiros (2007), ao investigar as relações funcionais entre o comportamento e o ambiente, pode-se verificar em que circunstâncias o comportamento ocorre e quais suas consequências mantenedoras, o que permite prever a sua ocorrência e até controlá-lo, aumentando ou diminuindo deliberadamente a sua probabilidade de ocorrência.

O OBM difere de outras áreas de estudo mais conhecidas da administração, como a Gestão de Pessoas, por ser enraizado no Behaviorismo Radical e defender que as explicações sobre o comportamento humano devam ser resolvidas na base de evidências refutáveis, e não de abstratas especulações, de forma que o comportamento seja medido objetivamente, e não baseado em hipóteses (ALÓ; BORGES; ABREU-RODRIGUES, no prelo).

O OBM tem o intuito de averiguar o desempenho dos colaboradores e promover comportamentos adequados para que as organizações alcancem os resultados almejados. Essa área tem sido aplicada largamente nos Estados Unidos e recentemente vem ganhando maior destaque no Brasil (HYTEN, 2002). Entretanto, Aló, Borges e Abreu-Rodrigues (no prelo) destacam que, apesar de se mostrar muito promissora, ainda existe uma escassez de estudos no Brasil. A expansão desse modelo no país contrasta com a limitada oferta de programas de formação de pessoas

habilitadas para a aplicação desse conhecimento, que apesar disso, se mostra bastante propício para a realidade brasileira, já que muitas das suas intervenções podem ser realizadas com baixo orçamento (ex: manipulação de antecedentes e consequentes de baixo custo, como feedback e meta). Isso poderia beneficiar, por exemplo, micro e pequenas empresas, que normalmente apresentam orçamentos limitados.

No contexto brasileiro, segundo pesquisa feita em 2011, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas do país representavam 27% do PIB. Em valores absolutos, a produção gerada por essas empresas quase quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época (SEBRAE, 2014). Além disso, as micro e pequenas empresas também representam 99% dos empreendimentos formais e 51,7% dos empregos gerados no setor privado brasileiro (SEBRAE, 2012), o que demonstra a relevância da área para o contexto brasileiro.

Sabe-se que um dos fatores determinantes para a sobrevivência e crescimento de novos negócios, é a sua gestão de vendas (SEBRAE, 2013). Apesar disso, verifica-se a escassez de pesquisas envolvendo comportamento de vendedores nas organizações brasileiras (conforme busca nos periódicos SPELL, ANPAD, RAC, ERA e RAUSP).

As vendas de uma empresa podem se dar por meio de diferentes canais de atuação. Dentre uma ampla variedade, elas podem acontecer, por exemplo, por meio do e-commerce, de equipes próprias que vendem presencialmente e telemarketing (ENDEAVOR, 2012).

A presente pesquisa focou no estudo do telemarketing, que é o setor de atendimento em uma empresa que visa interagir com o cliente, dando ou recebendo informações, solucionando problemas e vendendo produtos ou serviços, através da utilização de telefones e computadores para tal fim (CARVALHO, 2009).

Sendo assim, investigou-se neste estudo o desempenho dos vendedores de telemarketing de uma pequena empresa do DF, após a realização de intervenções baseadas no modelo OBM, que tinham o intuito de modificar o seu comportamento-alvo.

1.2 Formulação do problema e Justificativa

Com um mercado cada vez mais competitivo, é fato que o desempenho dos colaboradores de uma organização é fundamental para o alcance dos resultados almejados. Portanto, é importante analisar o comportamento dos trabalhadores, a fim de identificar as contingências das quais ele é função, o que está no cerne da proposta de OBM.

O OBM oferece ampla variedade de métodos, desenvolvidos com base científica, que ajudam na mudança de comportamentos relevantes dos colaboradores de uma organização (REID, 1998). Desde a criação da área, as práticas de OBM vêm obtendo resultados positivos em termos de desempenho do comportamento-alvo. Abernathy (2013), por exemplo, fez uma revisão que incluiu 68 estudos realizados entre 1984 e 2009, mostrando uma evolução média de 54,8% dos resultados-alvo, o que pode implicar em aumentos absolutos consideráveis nos resultados das empresas (ALÓ; BORGES; ABREU-RODRIGUES, no prelo).

A aplicação do OBM vem sendo realizada com sucesso, por exemplo, para melhoria no atendimento ao cliente (e.g., LOEWY e BAILEY, 2008; TITTELBACH, DEANGELIS, STURMEY e ALVERO, 2007), aumento da produtividade na realização de tarefas (e.g., DURGIN, MAHONEY, COX, WEETJENS e POLING, 2014; TAMMEMAGI, O'HORA e MAGLIERI, 2013), elevação da satisfação no trabalho (e.g., WILK e REDMON, 1997) e até para a diminuição da ocorrência de comportamentos indesejados, como o absenteísmo e o horário de chegada dos funcionários (e.g., NERY, 2012; PALMER e JOHNSON, 2013).

Apesar da relevância e potencial de aplicação da área, são poucos os estudos produzidos dentro das empresas brasileiras. Dentre eles, pode-se citar Nery (2012), que realizou um estudo de caso aplicado a uma empresa alimentícia, com administração familiar e localizada na cidade de São Paulo. Os resultados sugeriram um aumento médio de mais de 350% na produtividade dos funcionários após a intervenção, assim como a diminuição de atrasos, saindo de um acumulado de 264 minutos na semana anterior à intervenção, para zero minutos na última semana de intervenção. Tudo sem fazer nenhum tipo de investimento em equipamentos, apenas pequenos ajustes nos processos e comportamentos-alvo.

Diante do contexto apresentado, foi realizado um diagnóstico informal na empresa participante desse estudo, a fim de identificar comportamentos críticos que vinham afetando os resultados da organização. O diagnóstico apontou que alguns comportamentos chave para o alcance do objetivo de aumentar o faturamento da empresa, como a ação de ligar para captar novos clientes, não estavam acontecendo ou eram ineficientes.

Sabendo que a empresa alvo possuía orçamento limitado para esse estudo e que não existia, por parte dos vendedores de telemarketing, o comportamento de ligar em busca da captação de novos clientes, foram planejadas três tipos de intervenções, com foco no estabelecimento e manutenção do repertório de realizar ligações para novos clientes e, por conseguinte, no aumento das vendas, de forma que nenhum tipo de investimento financeiro fosse necessário. São elas:

1. “Treinamento”, que de acordo com Oliveira (2012, p.18-19), é a atividade que tem como finalidade melhorar o desenvolvimento do indivíduo no desempenho de suas funções.

2. “Meta”, que segundo Ackoff (1970, p. 172), é definido como “um objetivo cujo alcance é desejável dentro de um período de tempo específico.”

3. “Feedback”, que é a informação fornecida aos indivíduos sobre a quantidade e/ou qualidade do seu desempenho (PRUE; FAIRBANK, 1981).

Dessa forma, a intervenção foi realizada no intuito de responder o seguinte problema de pesquisa: qual o efeito das intervenções de treinamento em vendas, meta e feedback sobre o número de ligações e volume de vendas ativas realizadas por vendedores de telemarketing, de uma pequena empresa de embalagens descartáveis do DF?

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribuirá para o aumento da produção científica em OBM no Brasil, em um setor que carece de pesquisas na área de administração, como é o caso do comportamento de vendedores, principalmente em pequenas empresas. Além disso, os gestores poderão entender a aplicação de um modelo de baixo custo e que pode trazer significativos resultados tanto para as empresas, quanto para os colaboradores, aumentando seu desempenho.

1.3 Objetivo Geral

Para responder o problema proposto, objetivou-se comparar o desempenho dos vendedores em telemarketing, no que diz respeito às suas vendas ativas antes e depois do estabelecimento de treinamento, metas e feedback (OBM).

1.4 Objetivos Específicos

1. Mensurar o desempenho inicial dos vendedores, baseado em seu número de ligações e volume de vendas efetivadas
2. Intervir no trabalho dos vendedores, fornecendo treinamentos em vendas, além de metas e feedbacks sobre o comportamento de ligar para novos clientes e seu volume de vendas
3. Comparar o desempenho-alvo dos vendedores antes e depois da intervenção

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico aborda os temas vendas, OBM e as variáveis independentes de intervenção, que são: feedback, meta e treinamento. Dessa forma, a primeira seção discorrerá sobre a área de OBM, seguido dos principais conceitos, efeitos e funções das variáveis independentes priorizadas nesse estudo, apresentação dos principais estudos e resultados obtidos com elas dentro da área de OBM e, por fim, será feito um paralelo dessas informações apresentadas com o tema de vendas dentro das organizações brasileiras.

2.1 OBM (Organizational Behavior Management)

Para se entender o comportamento humano no contexto das organizações, precisamos compreender o conceito de comportamento operante, que é um termo

cunhado por Skinner (1953). Segundo o autor, o termo é usado para designar o comportamento definido para uma determinada consequência. Em outras palavras, é classificado como operante o comportamento que produz consequências (modificações no ambiente) e é afetado por elas (MOREIRA; MEDEIROS, 2007). Segundo Skinner (1970), quando a consequência do comportamento retroage sobre o organismo, ela pode alterar a probabilidade de o comportamento ocorrer novamente, afastando ou mantendo-o por um determinado caminho.

As alterações no ambiente que aumentam a probabilidade de o comportamento que as produziu voltar a ocorrer, são chamadas de reforço, que é um tipo de consequência do comportamento. Por outro lado, quando algumas consequências do comportamento tornam a sua ocorrência menos provável, damos o nome de punição, que tem o intuito de eliminar comportamentos indesejados. Tanto o reforço quanto a punição podem ser classificados em positivo ou negativo, sendo que a diferença básica entre os dois tipos reside na natureza da sua operação, ou seja, quando positivo, um estímulo é acrescentado ao ambiente. Quando negativo, um estímulo é retirado do ambiente. (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

Portanto, um determinado comportamento pode produzir uma consequência que aumente ou diminua a probabilidade desse evento acontecer novamente. Assim, se inserirmos um estímulo antes do comportamento e que controle a sua ocorrência, formamos a contingência tríplice ou contingência de três termos, que é um modelo de análise proposto por Skinner e a unidade básica da análise do comportamento (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

Segundo Todorov (1985), a partir da identificação da contingência tríplice, que é formada por: (a) estímulo (antecedente), (b) resposta (comportamento) e (c) consequência do comportamento (alteração no ambiente), algumas previsões podem ser feitas a respeito da interação detectada e isso é chamado de análise funcional, que é a busca dos determinantes da ocorrência do comportamento, com o intuito de prever a sua ocorrência e poder controlá-lo.

Assim, pode-se dizer que uma resposta operante (b) produzirá um determinado estímulo consequente (c) na presença do estímulo discriminativo (a). É importante notar que o principal determinante é o estímulo consequente, ou seja, aquele produzido pela resposta (MOREIRA; MEDEIROS, 2007). Esse é o conceito central

que norteia a teoria do OBM e que o diferencia dos outros modelos mais conhecidos dentro da administração. De forma resumida, podemos dizer que o modelo OBM visa: analisar funcionalmente o comportamento dos colaboradores de uma organização, entender e prever quais são as suas consequências, controlar o comportamento desejado através de reforços ou punições, enfatizando a mensuração dos resultados gerados através da mudança do comportamento-alvo.

Para se aplicar essa abordagem teórico-metodológica dentro das organizações, são utilizados vários mecanismos de intervenção sobre o comportamento dos colaboradores. Logo, a seção seguinte discorrerá mais especificamente sobre as três variáveis priorizadas nesse trabalho, que são: feedback, meta e treinamento.

2.2 Feedback, meta e treinamento em análise do comportamento nas organizações: conceitos, efeitos e funções

Nessa seção apresentam-se os conceitos, efeitos e funções de feedback, meta e treinamento, que são as três variáveis independentes do estudo, na perspectiva da análise do comportamento aplicado às organizações. Inicialmente serão apresentadas as características do feedback, seguido da meta e o treinamento, relacionando, ao final, as funções dessas três variáveis quando apresentadas em conjunto.

Começando pelo feedback, pode-se dizer que ele é comumente entendido como o processo de entrega de informações sobre um comportamento alvo para a pessoa responsável por esse comportamento mencionado (ALVERO; BUCKLIN; AUSTIN, 2001). Embora sua definição tenha variado em descrições publicadas, dentro desse estudo, foi escolhida a definição de feedback que mais apresenta elementos em comum com as demais, que é: uma informação sobre a performance que permite que a pessoa mude o seu comportamento (DANIELS; DANIELS, 2004)

O feedback, tanto sozinho como combinado com outros procedimentos, é uma das intervenções mais utilizadas para melhorar o desempenho dos funcionários nas empresas (POLING; DICKINSON; AUSTIN; NORMAND, 2000). Em uma revisão dos estudos publicados no Journal of Organizational Behavior Management (JOBM) entre

os anos de 1977 e 1986, Balcazar, Shupert, Daniels, Mawhinney e Hopkins (1989) relataram que cerca de 65% dos artigos usaram o feedback como um componente da variável independente.

Segundo Balcazar, Hopkins e Suarez (1985), o feedback poderá assumir, ao mesmo tempo, várias funções comportamentais diferentes, como a de (a) estímulo discriminativo, que ocasiona mudanças no comportamento do trabalho pelo reforço do desempenho em situações parecidas; reforço condicionado, que fortalece os comportamentos de trabalho através de consequências correlacionadas com outros reforços; operação motivadora, que são antecedentes que alteram o valor do estímulo reforçador, controlando a probabilidade da sua ocorrência. Entretanto, cabe destacar que o feedback não é sempre eficaz. Os autores relataram nessa pesquisa que, quando utilizado sozinho, o feedback produziu melhoras consistentes em somente 28% dos estudos. Por outro lado, quando combinado com consequências comportamentais, apresentou efeitos mais sólidos (BALCAZAR et al., 1985).

Alvero, Bucklin e Austin (2001), por sua vez, atualizaram a revisão de Balcazar e demais colaboradores (1985), chegando à mesma conclusão de eficácia. Eles também viram que essa variável foi amplamente utilizada nos estudos da área, sendo combinada com outros procedimentos em cerca de 71% dos artigos. Ele pode ser combinado, por exemplo, com o estabelecimento de metas (e.g., WILK e REDMON, 1997; LOEWY e BAILEY, 2008).

O feedback pode ter várias características que influenciam na sua efetividade. Existem estudos dentro da literatura de OBM que mostram, por exemplo, a relação positiva entre a frequência do feedback e a sua eficácia (e.g., ALAVOSIUS e SULZER-AZAROFF, 1990; KANG, OAH e DICKINSON, 2003), no qual foi demonstrado, com consistência, que os feedbacks realizados com maior frequência tiveram um impacto mais substancial sobre a performance dos participantes, no que diz respeito à execução de suas tarefas.

A eficácia do feedback pode também ser influenciada por outros fatores, como a sequência em que ele é fornecido. Henley e Reed (2015) avaliaram quatro sequências diferentes de feedback, no que diz respeito à ordem em que as informações positivas e negativas eram transmitidas, sendo: (a) CPP (corretivo –

positivo – positivo), (b) PCP (positivo – corretivo – positivo), (c) PPC (positivo – positivo – corretivo) e (d) "Sem feedback". Os resultados sugeriram que a influência da sequência do feedback varia de indivíduo para indivíduo, deixando pouco conclusivo qual o melhor tipo. Apesar disso, notou-se que terminar com feedback corretivo (PPC) foi o que apresentou menor desempenho.

Nesse mesmo estudo, Henley e Reed (2015) também investigaram um outro tipo de feedback, que diz respeito ao momento ("timing") em que é aplicado (antes ou depois da execução da tarefa). Os resultados sugeriram, assim como em outros estudos (e.g., MASON e REDMON, 1992), que a imediatez do fornecimento do feedback, isso é, quando o feedback acontece logo após o comportamento analisado, apresenta uma melhora mais significativa no desempenho alvo dos participantes.

Vale ressaltar também que, de acordo com uma revisão realizada por Aló, Borges e Abreu-Rodrigues (no prelo), a partir de diversos estudos, verificou-se que feedbacks pautados no desempenho do indivíduo são mais eficazes do que em grupos. Além disso, viu-se também que os feedbacks são mais efetivos quando fornecidos pelos líderes e/ou conciliado com outros reforços, como o estabelecimento de metas.

Dentro desse contexto, Locke e Latham (2006) desenvolveram uma teoria sobre as metas, verificando como um plano de metas pode melhorar o desempenho de uma empresa. Assim, eles observaram que uma meta de desempenho estimula a motivação e a persistência, gerando uma direção no trabalho dos funcionários de uma organização. Contudo, essa meta deve ser definida com base em três vertentes: ela deve ser desafiadora, específica e atingível.

De acordo com os autores, as metas desafiadoras são preferíveis, em muitos casos, do que as metas de fácil alcance, posto que essas últimas não são tão eficazes na motivação dos envolvidos. As metas específicas direcionam as ações dos funcionários, possibilitando que estes tenham clareza do seu foco. A capacidade de alcance da meta é outro ponto de grande relevância, visto que as metas que não são atingíveis tendem a desmotivar os colaboradores (LOCKE; LATHAM, 2006).

Passando para outro estudo, menciona-se que Yearta, Maitlis e Briner (1995) desenvolveram uma pesquisa para verificar o efeito de metas definidas através de um

processo participativo organizacional. Os resultados do estudo demonstraram que existe uma correlação positiva entre participação do colaborador na definição de metas e melhora do desempenho. Porém, Robbins, Judge e Sobral (2010) alertam que isso pode ter diferentes efeitos em diversas culturas, visto que a maioria desses estudos são feitos em países como os EUA, no qual os desempenhos individuais são mais valorizados. Em culturas coletivistas, como a do Brasil, os objetivos que são designados sem participação e de alcance moderadamente difícil, podem gerar mais comprometimento, devido à dimensão cultural de distância de poder.

Para entender o conceito de meta dentro da análise do comportamento, pode-se dizer que, de acordo com Fellner e Sulzer-Azaroff (1984), a meta é um estímulo que precede o comportamento. Quando a meta antecedente acompanha de forma confiável o reforço de uma resposta, ela adquire um "controle discriminativo", aumentando a probabilidade de que o indivíduo repetirá o comportamento. Malott (1993) diz que metas, quando definidas como regras, podem atuar como um estímulo discriminativo, fazendo parte da contingência de reforçamento que gera e mantém um comportamento o qual não ocorreria na sua ausência.

Além disso, os autores completam que a meta pode funcionar como um estímulo reforçador. Por exemplo: se o cumprimento da meta for emparelhado com uma consequência positiva, como um feedback por exemplo, a meta poderá funcionar como um estímulo de reforço condicionado. (Fellner e Sulzer-Azaroff (1984). De acordo com Aló, Borges e Abreu-Rodrigues (no prelo), as metas também podem ter a função de operação motivadora, estabelecendo o valor reforçador para seu alcance e estimulando os comportamentos que levam ao seu atingimento. Caso a meta seja combinada com o feedback, por exemplo, ela pode se tornar um reforçador, assumindo a função de reforçador condicionado.

De toda maneira, de acordo com Aló, Borges e Abreu-Rodrigues (no prelo), a função assumida pela meta só será mantida se houver correlação entre a meta e outros estímulos com função bem estabelecida, como por exemplo, um feedback que reforce positivamente sempre que a meta for alcançada. Caso contrário, tais metas poderão perder o seu valor.

Nota-se, assim, que nem sempre as metas ocasionarão, necessariamente, o reforço do comportamento. Para determinar o controle funcional exercido por uma

meta em particular, deve-se examinar a relação real entre a definição de meta, comportamentos subsequentes e respectivas consequências. Assim, a função da análise comportamental é especificar os estímulos que acompanham as mudanças no comportamento, fornecendo aos gestores informações sobre quais pré-condições são necessárias para produzir o comportamento desejado (FELLNER; SULZER-AZAROFF, 1984).

Para que metas ou feedback sejam efetivos, é necessário que o indivíduo desenvolva repertório comportamental adequado. Para tanto, pode-se recorrer ao treinamento, que de acordo com Marras (2000), é um processo que objetiva repassar conhecimento, habilidades ou atitudes, que sejam relacionados à execução de tarefas ou à otimização do trabalho. O treinamento, dentro da literatura de OBM, é normalmente utilizado para esclarecer o trabalho dos colaboradores, por meio da descrição e explicação de determinada atividade ou função que o participante deverá executar, para que assim, possa melhorar o seu desempenho (e.g., PALMER e JOHNSON, 2013; DURGIN, MAHONEY, COX, WEETJENS e POLING, 2014), podendo ser utilizado como ocasião (antecedente) para o desempenho dos colaboradores.

Caso o treinamento seja apresentado como uma série de ordens ou instruções a serem seguidas, de forma que descreva as contingências do comportamento, ele assume a função de regra (JONAS, 2005). Além disso, o treinamento também pode ser usado para ensinar novo comportamento, que passe a fazer parte do repertório comportamental de um organismo. Nesse caso, dá-se o nome de modelagem (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

Embora o treinamento formal seja importante, ele nem sempre é aplicado ou mantido dentro do ambiente de trabalho. Elder, Sundstrom, Brezinski, Waldeck, Calpin e Boggs (1984) verificaram o treinamento é efetivo inicialmente, mas que também é necessário combiná-lo com outras práticas, como contingências de reforçamento, para que seus ganhos de desempenho sejam mantidos.

Por isso, o treinamento é comumente utilizado dentro da literatura de OBM em combinação com outras variáveis, como meta e feedback, por exemplo. Nesses casos, ele pode ser intitulado de “programa ou pacote de treinamento”, no qual são desenvolvidos repertórios comportamentais necessários para a realização de alguma

atividade chave e aplicados nos colaboradores, sendo reforçado, através dessas outras variáveis, os bons comportamentos (e.g., MAYER e REED, 2013).

Nota-se que cada uma das três variáveis apresentadas nesse estudo possuem maior efetividade quando combinadas com outros efeitos, do que se utilizadas sozinhas, podendo refletir em resultados mais consistentes para as organizações. Cada variável pode atuar com uma função diferente, no intuito de que isso resulte em uma mudança do comportamento-alvo e, conseqüentemente, na melhora do desempenho dos colaboradores. O treinamento pode atuar como antecedente ao comportamento-alvo, de forma a desenvolver o necessário para o alcance da meta estabelecida. Esta, por sua vez, pode atuar como operação motivadora, de forma a estimular comportamentos que levem ao seu alcance. Para que o comportamento se perpetue, o feedback pode ter função de reforçamento positivo, aumentando a probabilidade de que o comportamento se repita.

2.3 Feedback, meta e treinamento: estudos empíricos na literatura de OBM

Foram selecionados alguns estudos que serão evidenciados nessa seção, de forma que o critério primordial para essa seleção é ser um estudo da área de OBM, que investigue afundo pelo menos uma das três variáveis independentes descritas nesse trabalho. Inicialmente, serão abordados estudos que mostrem os efeitos individuais dessas variáveis, comparando, posteriormente, com os resultados obtidos quando são combinadas com outras variáveis de funções diferentes. Além disso, deu-se prioridade para estudos mais recentes (ocorridos nos últimos 10 anos) e que foram aplicados em contextos similares aos desse estudo, como os realizados em pequenas empresas e que as variáveis independentes tenham funções similares às priorizadas nessa pesquisa.

Sabe-se que o feedback de desempenho é amplamente estudado na área de OBM. Porém, seus efeitos ainda são debatidos. Assim, Palmer, Johnson e Johnson (2015), decidiram investigar o efeito da precisão do feedback sobre o desempenho dos colaboradores, na execução de suas tarefas. Em um dos seus experimentos, 60 participantes foram envolvidos em uma tarefa de entrada de dados computadorizados

(inserir valores entre US\$ 10,00 e US\$ 999,99 em um programa que verificava automaticamente a correção dos valores registrados).

Os participantes foram aleatoriamente divididos em grupos, os quais foram expostos a diferentes tipos de feedback, no que diz respeito à precisão dos registros efetuados de dados. Os indivíduos que receberam feedbacks precisos, isto é, um retorno exato sobre o número de erros e acertos, apresentaram melhora significativa no desempenho, se comparado com as pessoas que receberam feedbacks com pouca precisão.

Em outro estudo, So, Lee e Oah (2013), apuraram o efeito da frequência de feedback sobre o desempenho de quatro funcionários de um posto de gasolina localizado em Seul, na Coreia do Sul, no que diz respeito à eficácia do seu comportamento no serviço de atendimento ao cliente. Para isso, o supervisor do estabelecimento, responsável pelo gerenciamento dos funcionários, realizou observações para a coleta de dados e forneceu feedback aos participantes. Junto com os quatro participantes do estudo, o supervisor definiu os quatro comportamentos de serviços verbais mais críticos ao se fazer o atendimento aos clientes: (a) cumprimento aos clientes; (b) perguntar aos clientes sobre o que precisavam; (c) oferecer aos clientes recolhimento do lixo do veículo; (d) oferecer aos clientes a inserção de milhas no cartão de milhagem.

Esses comportamentos foram mensurados diariamente, sendo a variável dependente a “porcentagem de cada um dos quatro comportamentos que foram devidamente executados pelo funcionário”, obtendo-se uma linha de base. Após esse período, foram introduzidos feedbacks semanais e, na etapa seguinte, incluídos feedbacks diários. Os resultados indicaram que a eficácia na execução dos comportamentos alvo no serviço de atendimento ao cliente aumentaram significativamente quando o feedback semanal foi introduzido e, melhoraram ainda mais, quando implementado o feedback diário.

Além do exemplo citado, outros estudos da literatura de OBM também obtiveram resultados positivos ao investigarem o efeito da frequência do feedback no desempenho dos funcionários (e.g., ABERNATHY, 2011), mostrando que os colaboradores apresentam melhor desempenho na execução de suas tarefas nos casos em que os feedbacks são realizados com maior frequência.

Outro fator que pode influenciar na eficácia do feedback é o momento (“timing”) em que ele é transmitido. Podemos citar como exemplo o clássico estudo de Mason e Redmon (1992), que desenvolveram uma simulação de computador para examinar os efeitos da transmissão do feedback, realizado em momentos diferentes, sobre a precisão em uma atividade de controle de qualidade de produtos. A precisão de acertos na detecção de qualidade foi avaliada em dois tipos de condições experimentais: (a) feedback imediato, em que a porcentagem de respostas corretas era exibida na tela do computador imediatamente após o comportamento; (b) feedback transmitido somente ao final de cada sessão, que duravam cerca de 15 minutos. Os melhores desempenhos aconteceram quando o feedback era transmitido no momento imediato da execução da tarefa.

Apesar de o feedback ser o procedimento mais comumente utilizado nos estudos de OBM, outra variável que também possui baixo custo e vem sendo amplamente utilizada na área é o estabelecimento de metas. Para se entender como essa variável atua dentro desse modelo, podemos citar a pesquisa de Tammemagi, O’Hora e Maglieri (2013), que quantificaram o efeito da fixação de metas no desempenho do trabalho, além de caracterizar a persistência ou a deterioração do comportamento influenciado pelas metas ao longo do tempo. Vinte e seis participantes foram expostos à tarefa de registrar em um sistema de computador dados médicos de pacientes fictícios. O desempenho, definido como a média de registros corretos de cada participante, foi medido durante uma linha de base inicial e, logo após, realizou-se a intervenção por meio da fixação de metas de duas formas diferentes: (a) uma condição de meta alta, inatingível, e (b) outra meta que seria atingível, mas baixa. Essas duas condições foram balanceadas entre os participantes e isso foi seguido, em um novo momento, por um retorno à linha de base. Em um último momento, os participantes tinham livre escolha para optarem por uma das duas metas (alta ou baixa). Em todos os casos, o desempenho durante as condições de meta alta foi melhor do que nas condições de meta baixa, apesar da tendência de escolhas para a meta mais baixa.

Apesar dos estudos citados terem apresentado resultados positivos, sabe-se que tanto o feedback quanto as metas, quando combinados com outras variáveis, tendem a apresentar resultados significativamente melhores. Vários estudos têm mostrado que o feedback, quando combinado com a fixação de metas (FELLNER e

SULZER-AZAROFF, 1984), é superior ao feedback sozinho (BALCAZAR, HOPKINS e SUAREZ, 1985; PRUE e FAIRBANK, 1981). Sendo assim, foram destacados alguns estudos recentes que demonstram a eficiência dessa combinação.

Loewy & Bailey (2008) apuraram os efeitos do feedback gráfico, feedback por meio de elogios e definição de metas sobre o comportamento de atendimento ao cliente, em duas lojas de varejo nos EUA. Os comportamentos alvo consistiam em: (a) cumprimentar os clientes adequadamente; (b) fazer contato visual com os clientes e (c) sorrir para os clientes. Todos os comportamentos deveriam ser executados nas duas lojas, que continham aproximadamente 150 funcionários cada, sempre que um cliente estivesse a determinada distância de um empregado. Foram coletados, durante 45 dias, os dados de linha de base para as duas lojas. Após esse período, a primeira intervenção consistiu em publicar, em local de fácil visualização, feedback gráfico duas vezes por semana, durante um total de 25 dias. A segunda intervenção incluiu a continuação do feedback gráfico com a adição de definição de metas e elogios dos gerentes, durando um total de 14 dias. As metas foram traçadas com um aumento de 20% acima do nível mais alto de desempenho durante a fase anterior. Já os elogios dos gerentes aconteceram individualmente.

De forma geral, os resultados dessa pesquisa demonstraram ligeiros aumentos nas variáveis de interação com o cliente em ambas as lojas, assim que implementada a primeira intervenção e, resultados ainda melhores após a segunda intervenção. Se comparados com a linha de base, a intervenção um apresentou aumento de 13% e a intervenção dois uma melhora de 71%, atestando a eficácia dos métodos utilizados. Além do estudo aqui descrito, a literatura de OBM possui várias outras pesquisas que atestam a eficácia da combinação do feedback com o estabelecimento de metas (e.g., WILK e REDMON, 1997).

Além do estabelecimento de metas, o feedback também pode ser combinado com programas de treinamento, que normalmente buscam esclarecer as funções dos colaboradores, de forma a mudar seu repertório comportamental. Assim, foram selecionados estudos recentes que mostram os resultados obtidos em pesquisas que adotaram esse conjunto de práticas.

Palmer e Johnson (2013), por exemplo, investigaram os efeitos do esclarecimento das atribuições dos cargos e passagem de feedbacks gráficos

semanais para aproximadamente 40 funcionários de um restaurante nos EUA, distribuídos nos mais diversos cargos, como garçom, cozinheiro, caixa etc. Para isso, eles automatizaram um processo no qual era registrado o horário de entrada no trabalho, pois muitos deles estavam chegando mais cedo ou tarde do que deveriam, o que elevava os gastos da organização. Eles coletaram uma linha de base de 52 semanas, aplicaram a intervenção durante sete semanas e após esse período, retornaram à linha de base. Obteve-se significativa redução do gasto que a empresa tinha com o fato de os funcionários chegarem fora do horário estipulado. Durante o período de intervenção, eles reduziram uma média de 130 minutos acumulados de atraso para 62 minutos.

Em outro estudo, Mayer e Reed (2013) investigaram um procedimento de treinamento alinhado à prática de feedback, que tinha o intuito de melhorar a precisão do registo de dados de cinco participantes que trabalhavam no serviço de pessoal de uma agência sem fins lucrativos, prestando serviços educacionais e residenciais para alunos com autismo, lesão cerebral e outros transtornos do desenvolvimento. Nenhum dos participantes tinha executado na prática a atividade proposta, que consistia em assistir vídeos, analisar os comportamentos que estavam lá descritos e gravar seus dados com a maior precisão possível. Os vídeos incluíam cenas que descrevem comportamentos apropriados e inadequados durante várias rotinas em casa. A partir disso, foi criada uma linha de base na qual não foi especificado quando a gravação deveria ocorrer e os participantes estavam livres para registrar os dados em qualquer momento. As dúvidas dos colaboradores não foram respondidas e feedbacks não foram fornecidos durante essas sessões.

Após esse período, foram disponibilizados documentos que esclareciam as suas atividades e fornecido feedbacks verbais de desempenho, com o intuito de melhorar o desempenho no trabalho dos participantes, no que diz respeito à precisão com que eles gravavam os dados. Ainda foi fornecido um treinamento de 10 minutos antes dos participantes começarem a execução da tarefa, com o intuito de esclarecer o passo a passo da atividade que viria a ser executada. Dentro de 3 horas de exibição dos vídeos, os participantes receberam feedback verbal sobre a precisão de suas gravações. Foram corrigidos os erros e omissões, e forneceu-se instruções para o comportamento correto. Foram feitos também elogios verbais, como forma de exaltar o que estava sendo feito corretamente. Com isso, foi observada uma mudança

imediate de nível nos participantes após a intervenção, no que diz respeito à precisão na gravação de dados. Os participantes também relataram que consideraram as intervenções implementadas eficazes e benéficas para a execução do trabalho.

Em outro exemplo, Howard e Reed (2015) avaliaram os efeitos de três procedimentos de treinamento sobre a correta aplicação de um protocolo em cães de um abrigo. Durante o treinamento típico do abrigo, os três participantes implementaram corretamente pouco mais da metade de todas as etapas do protocolo ($M = 55,2\%$). A correta aplicação do procedimento foi melhorada quando os participantes completaram um pacote de treinamento baseado em vídeos explicativos ($M = 75,3\%$). Em um terceiro momento, a correta aplicação foi ampliada durante a implementação do último tipo de formação ($M = 90,6\%$), que consistia em modelagem (novo comportamento, decorrido do treinamento, que passou a fazer parte do repertório comportamental dos participantes) e feedback positivo e corretivo, o que resultou também na manutenção do comportamento após o período de intervenção.

Além dos estudos já citados, podemos destacar aqui também outras pesquisas da área de OBM em que foram utilizadas, em conjunto, as três variáveis desse estudo, que são: feedback, meta e treinamento, e que apresentaram resultados significativos. Langeland, Johnson e Mawhinney (1997), por exemplo, alavancaram o desempenho no trabalho dos colaboradores de um ambiente de saúde mental comunitária. Depois de entrevistar as pessoas individualmente, as atribuições exigidas no trabalho foram definidas e esclarecidas através de um pequeno treinamento. Em seguida, um pacote de feedback, definição de metas e elogios dos supervisores foram apresentados na forma de linha de base múltipla em tarefas de trabalho dentro da unidade organizacional. Para duas das três tarefas específicas, a implementação deste pacote de intervenção foi seguida pela melhoria e manutenção do desempenho por mais de dois anos. Os custos foram minimizados e os componentes de intervenção passaram a fazer parte das operações normais do dia-a-dia da organização.

Em um estudo mais recente, Tittelbach, Deangelis, Sturmey e Alvero (2007) avaliaram os efeitos do feedback, esclarecimento de tarefas e estabelecimento de metas sobre os comportamentos no escritório e atendimento ao cliente de dez participantes de graduação que atuaram como conselheiros universitários. Uma linha de base múltipla foi implementada para três comportamentos-alvo: (a) pontualidade,

(b) cumprimentar os clientes corretamente e (c) conversar com o cliente com uma postura correta. Durante a intervenção, os conselheiros receberam feedback verbal do supervisor, um pequeno treinamento que consistia em uma folha de esclarecimento das suas tarefas e uma meta estabelecida pelo supervisor para cada comportamento alvo. Assim que a intervenção foi implementada, houve um significativo aumento no desempenho de todos os comportamentos alvo, sendo que (a) os participantes saíram de uma média de atrasos de 7 minutos na linha de base para 3 minutos durante a intervenção; (b) elevaram a média de 50% de cumprimentos corretos na linha de base para 89% no período de intervenção, e (c) melhoraram o comportamento de conversar com o cliente com postura correta de 50% para 95%.

Portanto, nota-se que além de possuírem baixos custos, as intervenções da literatura de OBM citadas nessa seção geraram mudança de comportamentos-alvo e trouxeram melhorias de desempenho para as organizações. Esses estudos trouxeram ganhos como maior eficácia na execução das atividades dos colaboradores, melhoria no atendimento ao cliente e diminuição dos atrasos dos funcionários, resultando em alguns deles, em termos financeiros, na diminuição de custos da empresa.

2.4 OBM aplicado à Gestão de Vendas

Não foi encontrado, dentro da pesquisa realizada nesse trabalho, aplicações do método de OBM diretamente relacionadas com o treinamento em vendas. Portanto, optou-se por apresentar estudos que tinham em suas variáveis dependentes alguma relação com as vendas da empresa. Os dois estudos encontrados priorizaram comportamentos-alvo que tinham efeito sobre o resultado de dois métodos de vendas diferentes, que foram utilizados como as variáveis dependentes da pesquisa. São eles: “suggestive selling” e “up-selling”.

De acordo com Leidner (1993), “suggestive selling” é a técnica de venda na qual é sugerido ao cliente, no ato da compra, que consuma um produto extra ou aumente o tamanho do seu produto pedido. O “up-selling” é uma técnica que deriva do “suggestive selling”, na qual baseia-se em encorajar o cliente a consumir um produto mais caro, oferecendo-lhe um melhor custo benefício no ato da sua compra

(SELLMORE, 2016). Dentro desse contexto, Ralis e O'Brien (1987) fizeram um estudo com quatro garçonetes e três garçons de um restaurante. Os pesquisadores investigaram o efeito de metas e feedback sobre o comportamento-alvo de perguntar ao cliente se ele aceitaria um vinho para acompanhar a refeição ("suggestive selling"), medido pela quantidade de vezes em que o colaborador fez essa pergunta e quantas vezes isso foi concretizado em vendas. O experimento durou um total de 18 semanas, no qual foi coletado um período de linha de base e depois realizada uma intervenção com duração de 6 semanas (três para introdução de meta e mais três para feedback). Como o comportamento alvo era inexistente nos participantes, foi definida, em reunião em conjunto, uma meta padrão para todos eles. Após o período de intervenção de metas, foi introduzido feedback visual, na forma de postagens semanais em uma parede de fácil visualização, com o desempenho dos participantes. Além disso, também foram fornecidos feedbacks individuais. Os resultados demonstram claramente os efeitos positivos das intervenções, com aumento substancial da venda de vinhos após a introdução do programa. Notou-se um aumento de efeito acumulativo após a introdução de cada variável, aumentando tanto o comportamento alvo de oferecer o vinho, que não existia, como o faturamento total da empresa. Apesar disso, foi feita uma nova coleta surpresa dois meses após o estudo e viu-se que esses efeitos positivos não foram mantidos.

Em outro estudo, Squires, Wilder, Fixsen, Hess, Rost, Curran e Zonneveld (2007) apuraram o efeito de uma intervenção que consistia na implementação respectiva de esclarecimento de tarefas, avisos visuais e feedback gráfico sobre dois comportamentos: a saudação ao cliente e a oferta de "up-selling" em um franquia de restaurante nos EUA. Após o período de intervenção, notou-se que todos os procedimentos melhoraram o desempenho da "saudação" e do "up-selling" em relação à linha de base, sendo que o feedback gráfico foi o mais eficaz. A intervenção também impactou positivamente no faturamento total da empresa estudada.

Os estudos aqui descritos mostraram que os métodos de OBM podem também ser aplicados à gestão de vendas das organizações, ocasionando a mudança de comportamento dos colaboradores e também em resultados significativos para o faturamento de empresa. Portanto, para se analisar o efeito do treinamento, meta e feedback sobre o comportamento-alvo de ligar para novos clientes, que foi executado pelos vendedores de telemarketing da empresa estudada, é preciso entender os

conceitos abordados nesse referencial. Assim, a explicação do método utilizado nesse trabalho será abordado na seção seguinte.

3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, é apresentado, de acordo com os objetivos gerais e específicos definidos, o delineamento da pesquisa. Além disso, também são descritos a organização alvo, os participantes da pesquisa e o planejamento das intervenções realizadas, com base em seu instrumento de pesquisa.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Neste estudo, de caráter quantitativo e longitudinal (COZBY, 2003), buscou-se comparar o desempenho dos vendedores em telemarketing ativo de vendas antes e depois do estabelecimento de intervenções em seu comportamento. Para tanto, foi adotado o delineamento *quasi-experimental* de sujeito único, que, segundo Cozby (2003), é usado frequentemente em contextos aplicados e clínicos em que se empregam técnicas de modificação de comportamento.

Segundo Cozby (2003), os delineamentos de sujeito único desenvolveram-se da necessidade de determinar se uma manipulação experimental teve efeito em um participante individual de uma pesquisa. Ainda segundo o autor, em um delineamento de sujeito único registra-se o comportamento do sujeito durante um período de controle de linha de base e introduz-se a manipulação durante um período de tratamento em que o comportamento do sujeito continua sendo observado. Uma mudança no comportamento do sujeito da linha de base para os períodos de tratamento indica a eficácia da manipulação. O problema, no entanto, é que podem haver outras razões para a mudança, além do tratamento experimental. Algum outro evento pode ter coincidido com a introdução das intervenções, por exemplo.

Por isso, nessa pesquisa serão utilizados dois sujeitos diferentes (dois vendedores da empresa estudada), a fim de se obter uma linha de base múltipla. Segundo Cozby (2003), na linha de base múltipla registra-se o comportamento de

vários sujeitos ao longo do tempo e, para cada um deles, no entanto, a manipulação é introduzida em um momento diferente, a fim de que se elimine a possibilidade de eventos externos ao estudo coincidirem com o período de intervenção, interferindo nos resultados analisados.

Assim, cada uma das variáveis independentes "treinamento", "metas" e "feedback", foram introduzidas em períodos diferentes para o vendedor 1, e as variáveis "treinamento" e "metas + feedback" para o vendedor 2, com o intuito de testar o seu efeito sobre as variáveis dependentes "número de ligações" e "volume de vendas efetivadas" obtidos pelos vendedores.

Os dados resultantes da mensuração das ligações e das vendas realizadas pelos participantes ao longo da linha de base foram coletados por meio do software de gestão da empresa estudada e pelo histórico da linha telefônica utilizada pelos vendedores.

3.2 A organização-alvo e a situação problema

O estudo foi realizado em uma pequena empresa do ramo de embalagens descartáveis, localizada na cidade de Ceilândia - DF. Trata-se de uma empresa familiar, fundada em 1990 e composta por 21 colaboradores, sendo três deles os sócios responsáveis por toda a gestão da organização. O restante dos funcionários estavam distribuídos nos cargos de atendente, caixa, gerente geral, vendedor, motorista, entregador e repositor de estoque.

A especialidade da organização-alvo está principalmente na venda de embalagens descartáveis, o que inclui: sacos plásticos, sacolas, copos, guardanapos, sacos de papel, embalagens para marmitas etc. Além disso, nos últimos oito anos a empresa começou a expandir suas vendas também para outros ramos, como doces, produtos de higiene e limpeza, e utensílios domésticos.

O seu diferencial competitivo é a vasta variedade de produtos ofertados, que a permite atender empresas de diferentes ramos e setores. Como praticamente qualquer organização precisa de algum tipo de embalagem descartável, isso possibilita que a empresa tenha um amplo leque de possíveis clientes.

Dentro desse contexto, foi realizado uma análise funcional do comportamento dos colaboradores da empresa, com base em dados de observação livre e entrevista informal com os proprietários, para identificar a situação problema. A partir desse estudo, foi constatado que, apesar de também ser reconhecida pelo seu bom atendimento, a empresa não possuía um critério bem definido para a contratação dos seus funcionários, sendo na grande maioria dos casos feita por indicação. Então, assim que o novo contratado ingressa na organização, ele recebe orientações básicas do cargo em que foi alocado e passa a executar o serviço sem nenhum tipo de treinamento ou acompanhamento formal.

Ainda que não proporcionem direcionamentos formais para a melhoria do desempenho dos funcionários, os sócios se queixaram do baixo desempenho de seus colaboradores, especialmente dos responsáveis pelas vendas no telemarketing, que segundo eles, se limitavam a atender os atuais clientes (telemarketing receptivo passivo), sem se preocuparem com a prospecção de novos consumidores (telemarketing ativo de captação).

Tendo isso em vista, o presente estudo prestou intervenções de comportamento com esses dois vendedores e analisou o efeito que o treinamento em vendas, a definição de metas e passagem de feedbacks tiveram sobre o número de ligações realizadas e volume de vendas desses funcionários.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes desse estudo foram os dois vendedores de telemarketing da empresa, que trabalhavam oito horas diárias, de segunda à sexta. A principal atribuição dos participantes era atender os clientes, ofertando e vendendo os produtos da empresa. Esse contato era realizado por meio de telefone ou via e-mail.

Por serem considerados pelos gestores uma mão de obra ociosa, eles acabavam assumindo outras funções como limpar o local, separar mercadorias, etiquetar preços dos produtos, dentre outras demandas emergenciais que surgiam de acordo com o momento, como assumir as atribuições de um funcionário que faltou. O perfil mais detalhado de cada um deles está na tabela abaixo:

Tabela 1 – Perfil dos vendedores

Nome	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa
Vendedor 1	Masculino	51 anos	Ensino Médio completo	7 anos
Vendedor 2	Masculino	31 anos	Ensino Médio completo	9 anos

Fonte: Dados da pesquisa

3.4 Planejamento da intervenção

Essa seção discorrerá sobre o planejamento realizado para fazer a intervenção no comportamento-alvo dos vendedores, que incluiu a introdução de treinamento, metas e feedback. Portanto, será descrito, com detalhes e em ordem de implementação, o passo a passo utilizado nesse estudo.

3.4.1 Planejamento do treinamento em vendas

Para se definir a estratégia de vendas desse estudo e conseqüentemente os direcionamentos que seriam passados durante o treinamento dos vendedores, foi analisado o histórico de vendas da empresa, realizadas observações informais e entrevistas com gestores e funcionários.

Ao acessar a base de clientes do sistema, foi verificado que existiam 3.841 clientes cadastrados. Apesar disso, foi notado que a sua ampla maioria não fazia nenhuma compra na empresa há vários meses e que a organização estava prospectando uma quantidade pequena de novos clientes.

Por isso, o primeiro direcionamento foi de categorizar todos os clientes cadastrados em três grupos: clientes inativos, semi-ativos e ativos. Sendo assim, foram levantados os dados de compra de todos esses clientes em três períodos de corte, a partir da data base do dia 04/04/2016, segunda-feira. São eles:

a) Clientes inativos: são aqueles que não fizeram nenhuma compra com a empresa nos últimos seis meses, a partir da data base;

b) Clientes semi-ativos: clientes que fizeram pelo menos uma compra no período de dois a seis meses que antecederam a data base, isto é, entre 04/10/2015 a 03/02/2016, mas não compraram nada nos últimos dois meses;

c) Ativos: são aqueles que, a partir da data base, fizeram pelo menos uma compra nos últimos dois meses.

Essa divisão foi realizada pelo pesquisador e a partir disso, foram impressas três listas diferentes, cada uma contendo uma das categorias citadas anteriormente. A partir dessa classificação, os vendedores foram orientados a focarem a oferta de produtos nos clientes semi-ativos, visto que eles compraram recentemente com a empresa e por algum motivo deixaram de fazer isso pelo menos nos últimos dois meses. Durante o treinamento, eles foram estimulados a descobrir o porquê disso e a ofertarem novos produtos para esses clientes.

Além disso, foi identificado que a empresa possuía ampla variedade de produtos, que continha mais de 6.000 itens cadastrados em seu sistema. Em meio a tanta diversidade, verificou-se que os vendedores não conseguiam entender as especificidades de cada produto e também não sabiam exatamente o que ofertar para cada cliente. Por isso, foi feita uma classificação dos principais setores atendidos pela empresa e os produtos mais vendidos a cada um deles, com o intuito de dar melhor direcionamento aos vendedores sobre o que ofertar a cada cliente. Essa tabela encontra-se no apêndice A desse trabalho.

A partir dessa classificação, os vendedores foram orientados a oferecer os produtos que as empresas do mesmo setor mais compravam, permitindo-os focar nas principais características desses itens e, conseqüentemente, melhorar o seu argumento de venda.

Por fim, foi desenvolvido um script de vendas que serviu como roteiro para os vendedores durante as ligações aos clientes. As instruções desse script foram divididas em cinco etapas diferentes, baseadas no livro Técnicas de Vendas (MARTINS; SCHVARTZER; RIBEIRO, 2009). São elas:

1. Pré-abordagem: é uma etapa de organização e planejamento, na qual o vendedor ainda não está à frente do seu cliente, mas se prepara para isso. Ele coletará informações sobre o cliente, afim de tentar descobrir qual a sua real necessidade.

2. Abordagem: é o momento em que o vendedor se aproxima do cliente, estabelecendo uma sintonia entre ambos. Deve-se focar no desenvolvimento de um relacionamento pessoal, e não só comercial.
3. Levantamento das necessidades: é a etapa na qual o vendedor descobrirá de fato se o seu produto ou serviço será a solução que o cliente precisa, de acordo com as suas necessidades.
4. Apresentação do produto ou serviço: o vendedor mostrará como o seu produto ou serviço gerará valor para o cliente alvo.
5. Fechamento: é o ponto culminante, no qual a venda será concretizada. Essa é a etapa onde a eficácia do vendedor será medida.

3.4.2 Planejamento das metas e feedback

A meta estabelecida foi baseada no histórico do número de ligações e volume de vendas de cada um dos vendedores, a partir dos dados coletados na linha de base e também do resultado apresentado após as duas primeiras semanas de intervenção, onde foi introduzida a variável de treinamento. Ela foi definida em conjunto com os vendedores para que, conforme demonstrado por Yearta, Maitlis e Briner (1995), os colaboradores se sentissem desafiados e firmassem o compromisso de alcançá-la, criando uma correlação positiva entre participação do colaborador na definição de metas e melhora do seu desempenho.

Como não existia o comportamento de ligar para prospectar novos clientes, foi estabelecida uma meta padrão para ambos os vendedores de 12 ligações na primeira semana e 15 na segunda. Só foram computadas como ligações concretizadas aquelas realizadas para os clientes dentro do grupo de semi-ativos ou inativos e em que os vendedores conseguiram falar diretamente com o responsável pelas compras das empresas clientes.

Já a respeito do volume de vendas, o vendedor 1 possuía um desempenho médio menor que o vendedor 2 e por isso ficou com a meta de R\$ 22.000,00 na primeira semana e R\$ 23.500,00 na segunda. Já a meta do vendedor 2 foi definida como R\$ 31.000,00 na primeira semana e R\$ 32.500,00 na segunda. Ambos os resultados eram desafiadores pois representavam um aumento de aproximadamente

5% sobre o maior resultado de vendas semanal obtido por cada vendedor, de acordo com os dados coletados no período de linha de base.

O alcance das metas foi controlado semanalmente pelo próprio sistema da empresa. Como os vendedores não tinham acesso a essa informação, eles eram avisados no meio da semana sobre os valores que já tinham alcançado até o momento, através de feedback individual fornecido pelo supervisor, já que, conforme salientado por Aló, Borges e Abreu-Rodrigues (no prelo), esses tipos de feedback se mostram mais eficazes. O vendedor que alcançava a meta recebia uma simples mensagem oral de parabéns no início da semana seguinte, por parte do supervisor, que possivelmente assumiria a característica de reforço positivo e função de estímulo de reforço condicionado (e.g., LOEWY e BAILEY, 2008). Caso a meta não fosse atingida, o vendedor era informado somente do valor alcançado, sem nenhum outro tipo de reforço ou punição.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A base de dados de variáveis foi gerada através do software de gestão utilizado pela empresa estudada e do seu histórico de ligações. A pesquisa foi pautada em duas variáveis dependentes, que são o número de ligações feitas por cada vendedor e também o seu volume de vendas dentro do período estabelecido. Sendo assim, os dados foram gerados dentro dos dias 07/03/2016 a 30/09/2016, compreendendo somente o período de expediente dos vendedores (de segunda a sexta), o que totalizou 30 semanas.

Antes de se realizar qualquer tipo de intervenção, foi coletado durante as cinco primeiras semanas desse estudo o desempenho de cada um dos vendedores no que diz respeito a essas duas variáveis dependentes, sendo que a última semana desse período foi de planejamento para se dar início às intervenções. Sendo assim, dentro desse intervalo, foi mensurado o desempenho dos vendedores em termos de número de ligações realizadas para novos clientes e volume de vendas realizadas, que foi estabelecido como o período de linha de base.

Feita essa mensuração inicial, deu-se início à intervenção, sendo apresentadas as três variáveis independentes: treinamento, meta e feedback. Para

descobrir o impacto dessas intervenções sobre o comportamento de cada vendedor estudado, foi realizada uma mensuração semanal das variáveis dependentes, à medida em que cada variável independente era implementada.

Nas semanas seis e sete, foi introduzido o treinamento em vendas para o vendedor 1, enquanto o vendedor 2 continuou na linha de base. Após esse período, nas duas semanas seguintes, o vendedor 2 também recebeu esse treinamento, enquanto foi acrescentada a variável meta para o vendedor 1. Mas, assim que introduzida essa última variável, por motivos gerenciais, viu-se a necessidade de alinhar essa prática com o feedback, que seria a terceira variável introduzida, pois o vendedor precisava ter um retorno claro e imediato do seu desempenho para alcançar a meta estabelecida. Por isso, após introduzida a meta na semana oito para o vendedor 1, adiantou-se o feedback para as semanas nove e dez. Já no caso do vendedor 2, foram introduzidas as variáveis de meta em conjunto com o feedback nas duas semanas seguintes após seu treinamento, isso é, nas semanas dez e onze.

Todos os resultados obtidos com essas intervenções foram extraídos do software de gestão da empresa e exportados para uma planilha em Excel, no qual foram transformadas em gráficos e tabelas, para sua melhor compreensão e análise. Esses resultados serão apresentados na seção seguinte.

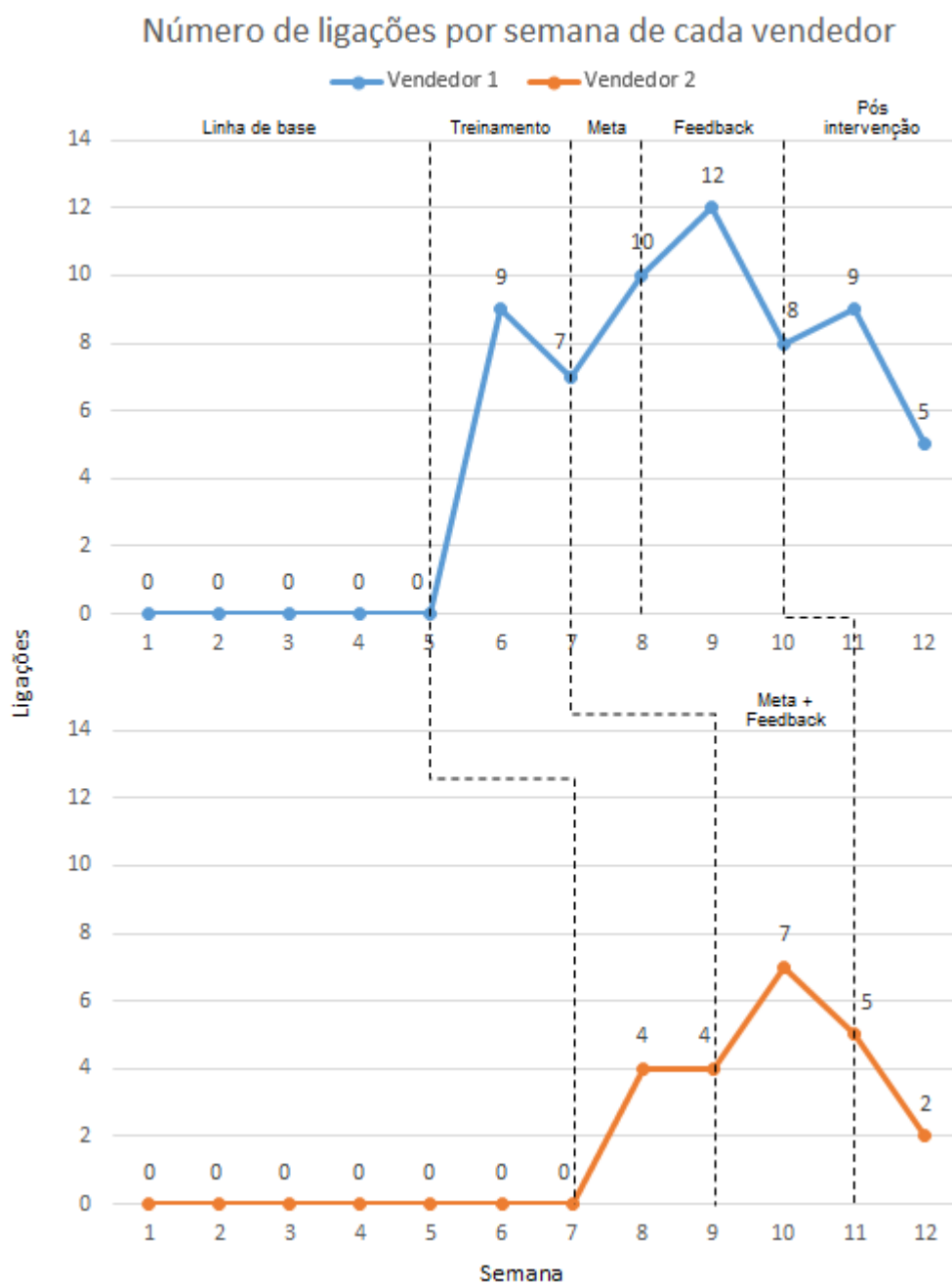
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse tópico serão apresentados os resultados obtidos com o estudo, a partir da análise descritiva e estatística da base de dados. Foram criados gráficos e tabelas para se analisar o efeito das variáveis treinamento, meta e feedback sobre o comportamento dos vendedores, que foi mensurado através dos indicadores de volume de vendas efetivadas e o número de ligações realizadas por cada um.

O gráfico 1 representa o número de ligações para novos clientes realizadas semanalmente por cada um dos vendedores, durante o período estudado. A ação de ligar em busca de novos clientes já era incentivada pelos gestores da empresa, antes mesmo de se começar esse estudo. Porém, isso era feito de forma informal e sem nenhum tipo de suporte ou gerenciamento por parte dos superiores. Sendo assim,

antes de serem introduzidas as intervenções, nota-se pelo gráfico que esse era um comportamento inexistente por parte dos vendedores.

Gráfico 1 – Número de ligações para novos clientes realizadas semanalmente por cada vendedor



Fonte: Dados da pesquisa

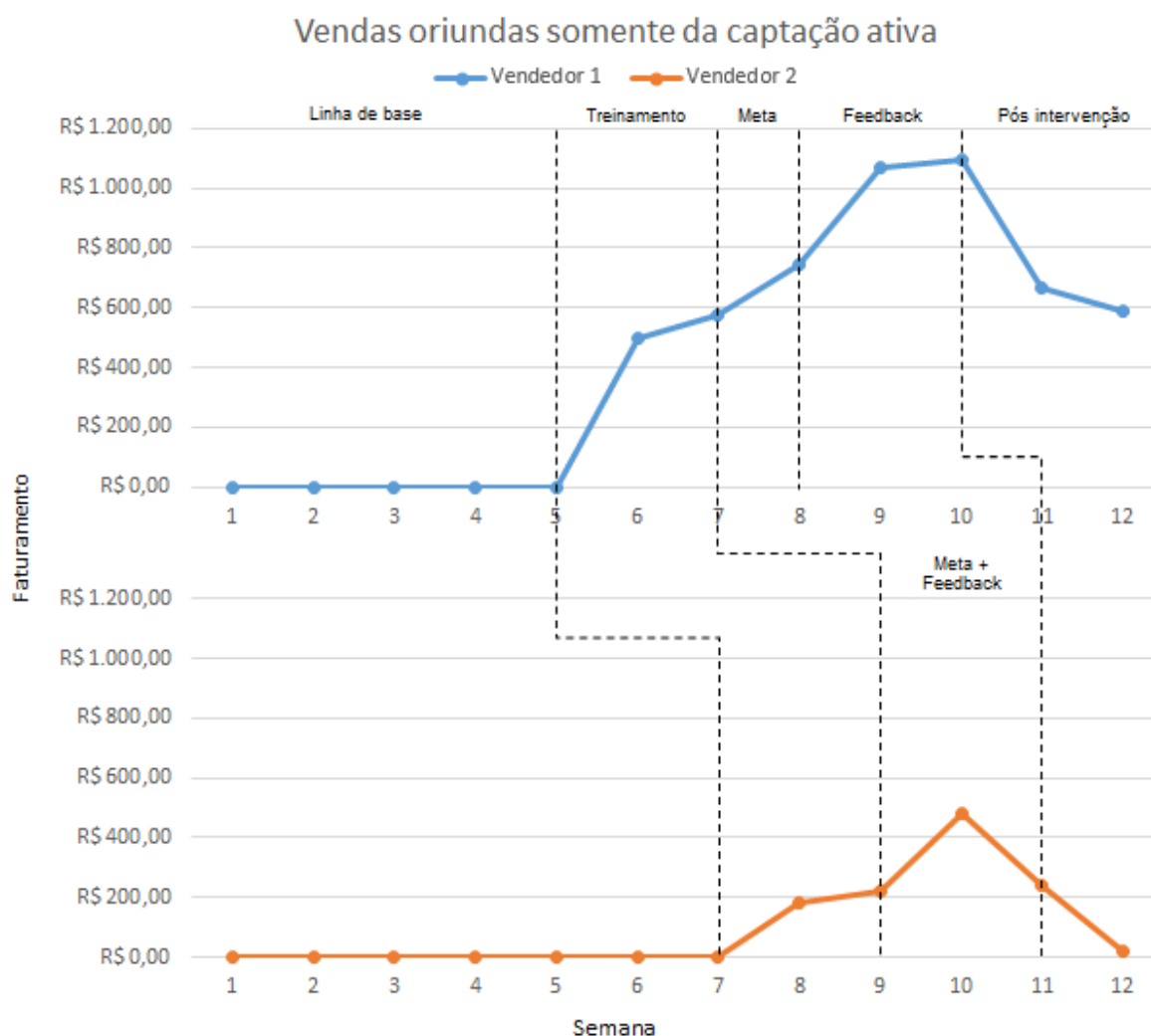
Assim que introduzida a primeira variável, o treinamento, percebe-se que em ambos os vendedores se deu início ao comportamento de ligar para novos clientes.

Nesse caso, de acordo com Jonas (2005), o treinamento pode ter assumido a função de regra, fazendo com que os colaboradores respondessem às instruções fornecidas (anteriores) de forma a estabelecer o novo comportamento. O número de ligações continuou a se elevar nos dois participantes, com a sequência de variáveis que estavam sendo inseridas. Porém, nota-se uma redução desse comportamento em ambos os vendedores na última semana de intervenção.

Nenhum dos dois vendedores alcançou a meta, que era de 15 ligações para novos clientes por semana. Apesar de, na etapa de construção da meta, os vendedores terem sido envolvidos em um processo participativo para sua definição (YEARTA; MAITLIS; BRINER, 1995), de forma que fosse também desafiadora e específica (LOCKE; LATHAM, 2006), os vendedores ficaram distantes de alcançá-la em todas as semanas de intervenção. Conforme explicado por Locke e Latham (2006), a capacidade de alcance da meta é fator decisivo tanto para a motivação quanto para a desmotivação dos colaboradores. O fato dos vendedores terem ficados distantes do alcance da meta, que era de 12 ligações na primeira semana e 15 na segunda, pode ter feito a meta perder o seu efeito motivador. Outra hipótese para esse baixo desempenho poderia ser relacionado, conforme explicado por Aló, Borges e Abreu-Rodrigues (no prelo), ao fato da meta não ter sido atrelada a nenhum outro tipo de benefício e por isso não se converteu em um reforço condicionado.

Apesar de não terem alcançado a meta, notou-se que a combinação de treinamento e feedback foi ao encontro com os resultados obtidos por Howard e Reed (2015), no qual a mudança de repertório comportamental dos participantes culminou na criação de um outro comportamento até então inexistente, que, alinhado com o reforço do feedback, permitiu que o comportamento fosse mantido após o período de intervenção.

O faturamento em vendas de cada um dos vendedores, oriundos diretamente da captação ativa, está representado no gráfico 2. Foram contabilizadas no gráfico somente as vendas que vieram por meio de ligações para novos clientes e concretizadas durante a própria chamada. Como se pode notar, o desempenho do vendedor 1 foi superior ao do segundo vendedor, que chegou a vender R\$ 1.091,36 reais na décima semana, enquanto o pico de vendas do outro vendedor foi de R\$ 478,72 reais.

Gráfico 2 – Vendas semanais oriundas somente da captação ativa dos vendedores

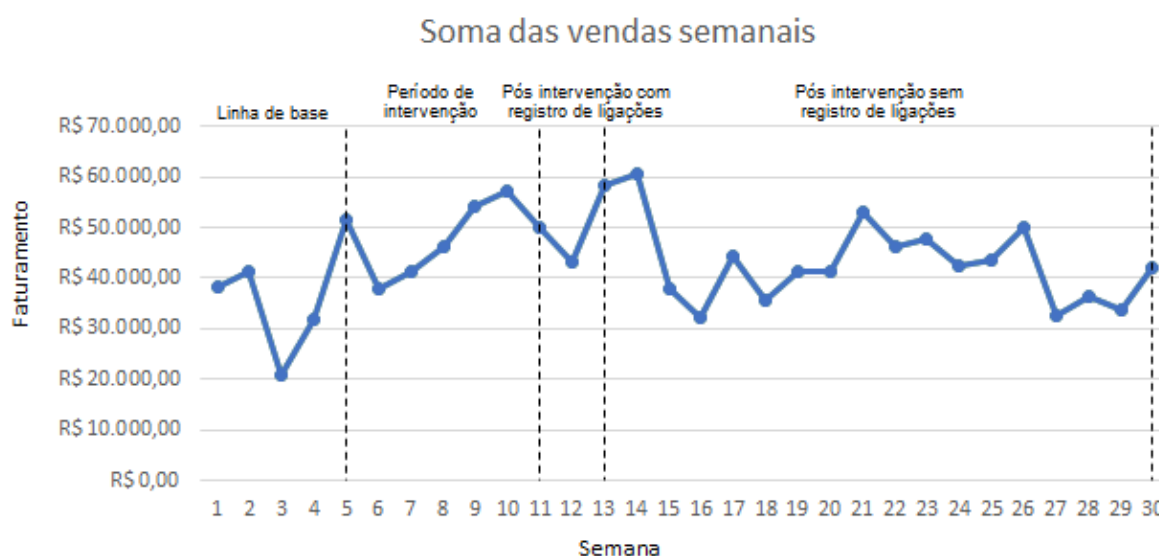
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que o vendedor 1 obteve melhor desempenho e que se mostrou crescente à medida em que cada nova variável era introduzida no estudo. No caso, as variáveis podem ter assumido diferentes funções para cada um deles, sendo que as metas se emparelharam com o resultado de vendas, tornando-se reforçadoras, enquanto que o feedback positivo dos superiores tenham servido como reforço condicionado para o vendedor 1 (ALÓ; BORGES; ABREU-RODRIGUES, no prelo). Já no caso do vendedor 2, que não alcançou nenhuma meta, o feedback pode ter perdido sua função, já que este era reforçado somente quando se alcançavam as metas. Outro fato é que não existia nenhum tipo de punição quando as metas não eram batidas.

É importante ressaltar que em muitos casos, apesar da venda não ter sido concretizada no exato momento da ligação, foi enviado um orçamento para que os possíveis clientes pudessem analisar melhor a proposta e retornarem em um outro momento. Como não se possuía um controle formal sobre o retorno desses clientes, esses casos não foram computados dentro dos resultados demonstrados, podendo também ter sido fator relevante para a diferença de desempenho de ambos vendedores.

O gráfico a seguir, representado pela figura 3, refere-se à soma das vendas semanais dos dois vendedores no período estudado. Quando comparado o período de linha de base com as intervenções, pode-se observar que houve um aumento nas vendas semanais, saindo de uma média de R\$ 36.764,58 reais nas cinco primeiras semanas do estudo, para uma média de R\$ 47.821,01 reais nas seis semanas seguintes. Após esse período de intervenção, as vendas se mantiveram em uma média de R\$ 43.253,62 reais por semana.

Gráfico 3 – Soma das vendas semanais dos dois vendedores



Fonte: Dados da pesquisa

Assim como nos resultados apresentados por Ralis e O'Brien (1987) e Squires et. al (2007), notou-se que a mudança na abordagem de vendas resultou em melhora significativa do desempenho dos colaboradores e também do faturamento da empresa. Porém, o comportamento se manteve após o período de intervenção somente no estudo de Squires et. al (2007), que, assim como o presente trabalho,

utilizou do treinamento com a função de regra, afim de desenvolver o repertório comportamental desejado e reforçá-lo com a prática do feedback.

Um detalhe importante de se ressaltar é que, ainda no início desse estudo, enquanto eram feitos os preparativos para se introduzir as variáveis de intervenção, foi notado que os vendedores adotaram postura mais ativa quanto à ação de ligar para os clientes. Apesar de não focarem na busca por novos clientes, os vendedores começaram a dar maior atenção à ação de ligar para os atuais clientes e oferecerem seus produtos, fato que pode ter melhorado o seu volume de vendas efetivadas. Portanto, fazendo uma análise funcional da contingência tríplice, pode-se dizer que ao se alterar o ambiente (estímulo discriminativo) foi ocasionado o comportamento de oferecer novos produtos aos clientes, que teve como consequência o feedback social e a melhora no desempenho de vendas (MOREIRA; MEDEIROS, 2007).

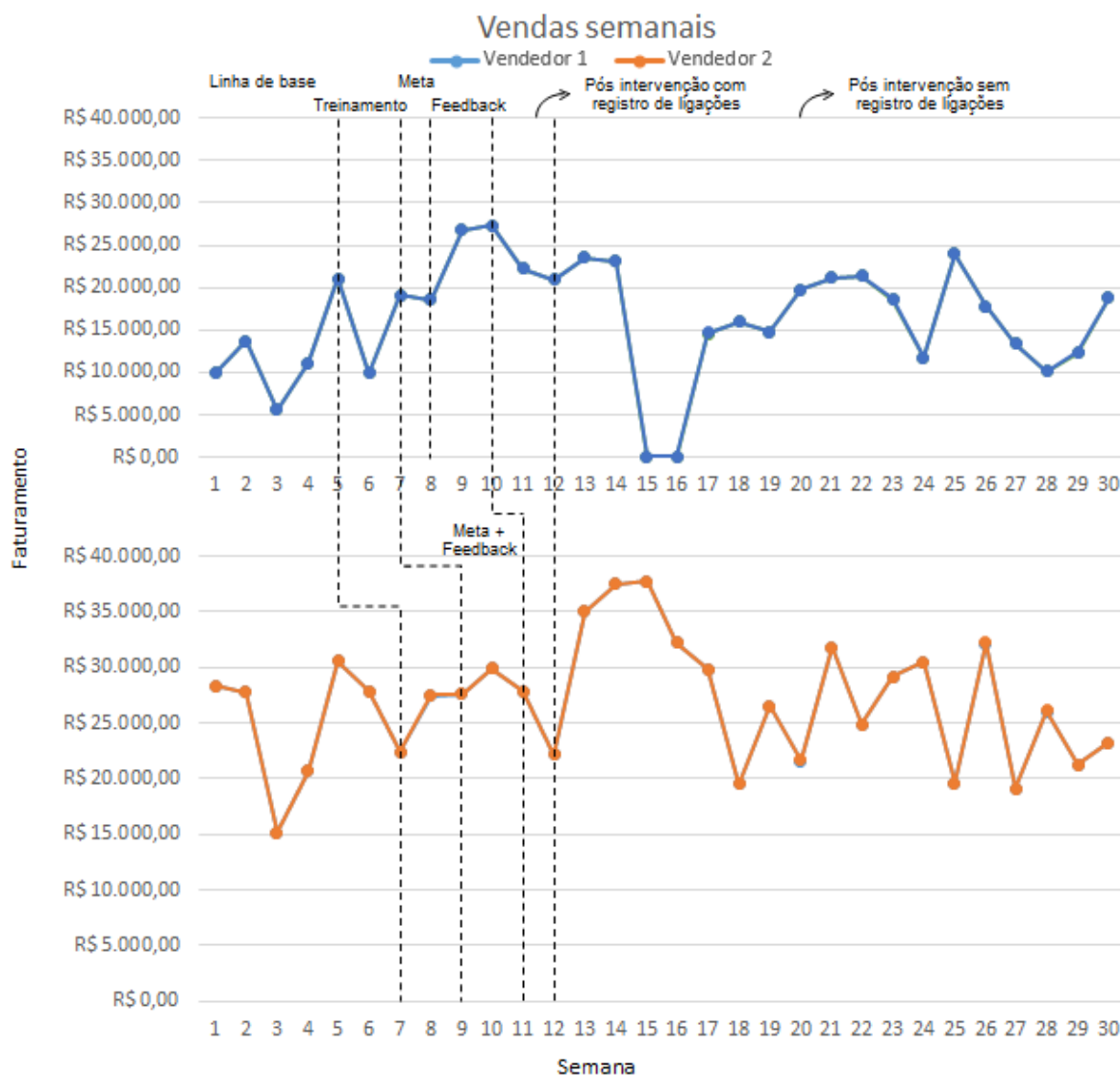
No gráfico 4, pode-se analisar de forma mais detalhada o desempenho de cada um dos dois vendedores, no que diz respeito às suas vendas semanais. Nota-se que no início das intervenções, ao se introduzir a variável de treinamento, o rendimento do vendedor 1 caiu na primeira semana. Isso pode ter ocorrido pelo caso do participante ter direcionado seus esforços, de início, ao estudo e assimilação das informações que lhe foram passadas. Logo após esse período, foi demonstrado um desempenho crescente do vendedor, especialmente durante a introdução da variável de feedback, condição na qual o participante obteve, consecutivamente, os seus dois melhores desempenhos em vendas do período observado. Com o efeito aditivo junto ao treinamento e meta, o feedback pode ter assumido a função de estímulo discriminativo e reforço condicionado (BALCAZAR et al., 1985).

Já o vendedor 2 não demonstrou melhora evidente no seu resultado de vendas durante o período das intervenções. Apesar de ter apresentado maior constância nas vendas e menor oscilação desse indicador se comparado com as outras semanas, isso não representou, necessariamente, um aumento significativo de desempenho nesse período, se comparado com o primeiro vendedor. Isso pode ter acontecido pelas diferentes funções que as variáveis podem assumir para cada indivíduo (FELLNER; SULZER-AZAROFF, 1984).

Vale ressaltar que nas semanais 15 e 16, que foi um período após a intervenção, o vendedor 1 tirou férias, de forma que o segundo vendedor assumisse as suas negociações nesse intervalo de tempo. Isso explica o grande aumento de

vendas do vendedor 2 nesse período e também a baixa do vendedor 1, conforme representado no gráfico 4

Figura 4 – Vendas semanais de cada vendedor

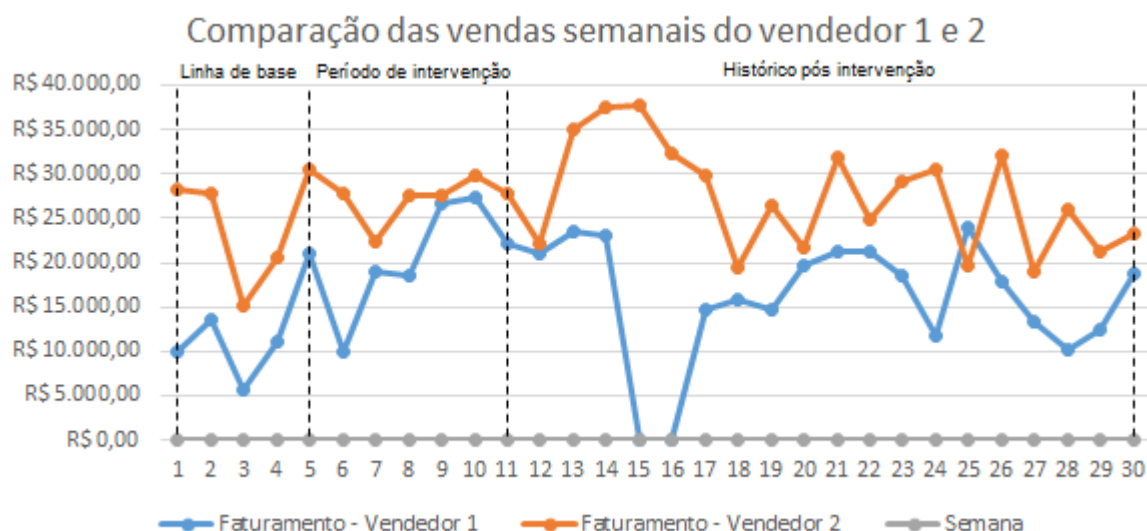


Fonte: Dados da pesquisa

Como representado no gráfico 5, apesar do vendedor 1 ter mostrado desempenho superior nesse estudo, se analisarmos o histórico de vendas de cada um deles, veremos que o vendedor 2 sempre obteve melhor desempenho no que diz respeito ao faturamento em vendas, com apenas uma semana de exceção em todo o período, na qual não se sabe o motivo para essa baixa. Esse gráfico reforça as possíveis diferenças nas funções assumidas pelas variáveis desse estudo em cada

vendedor, mostrando que o período de intervenção teve maior impacto positivo no desempenho do vendedor 1, que apresentou significativo aumento.

Gráfico 5 – comparação das vendas semanais entre vendedor 1 e 2 no período estudado



Fonte: Dados da pesquisa

Apesar das vendas ativas não representarem diretamente um valor expressivo frente ao montante de vendas totais de cada vendedor, se analisarmos as vendas semanais de cada um deles, como ilustrado no gráfico 5, nota-se um significativo aumento nas médias de vendas da empresa. Isso ocorreu, talvez, pelo fato de que as intervenções realizadas nesse estudo possam ter influenciado também as vendas passivas, visto que foi desenvolvido um repertório comportamental, através do treinamento, que pode ter melhorado o desempenho no atendimento dos vendedores aos clientes como um todo.

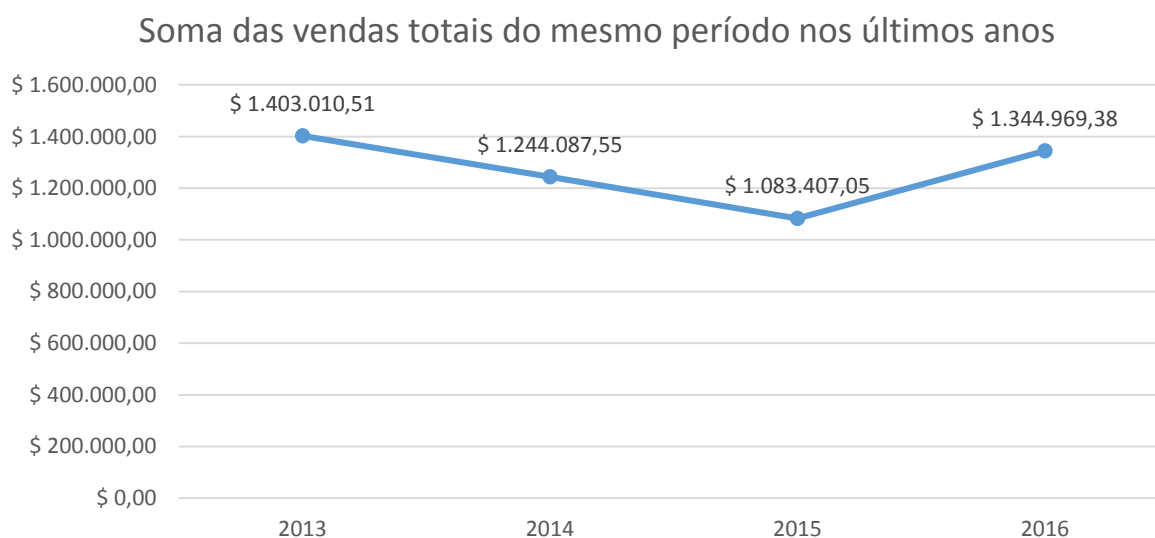
Isso fica mais evidente quando analisamos o gráfico 6, onde foi feito o somatório das vendas totais da empresa nos últimos quatro anos, que são de principal responsabilidade dos vendedores de telemarketing. Para emparelhamento dos resultados, foi delimitado o mesmo período dos últimos anos, de forma que as 30 semanas analisadas tiveram início no começo do mês de março e término no final de setembro. Além disso, de acordo com o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), sabe-se que o ano de 2013 teve um aumento de 5,91% na inflação. Em 2014

esse aumento foi de 6,41%, seguido de 10,67% em 2015 e 5,78% em 2016 até o mês de outubro.

Portanto, para fazer um comparativo dos valores das vendas nos anos de 2013 a 2016, deve-se igualar a inflação desses anos para que seja justo o comparativo da margem de produtos vendidos em cada ano. Portanto, foi corrigido o percentual de inflação dos anos de 2013 a 2015, de forma a igualá-los ao ano de 2016, ficando assim:

- Ano de 2013: $((1.126.276,46 + 6,41\%) + 10,67\%) + 5,78\% = \text{R\$ } 1.403.010,51$
- Ano de 2014: $(1.062.716,62 + 10,67\%) + 5,78\% = \text{R\$ } 1.244.087,55$
- Ano de 2015: $1.024.207,84 + 5,78\% = \text{R\$ } 1.083.407,05$
- Ano de 2016: $\text{R\$ } 1.344.969,38$

Gráfico 6 – soma das vendas totais da empresa no mesmo período dos últimos 4 anos

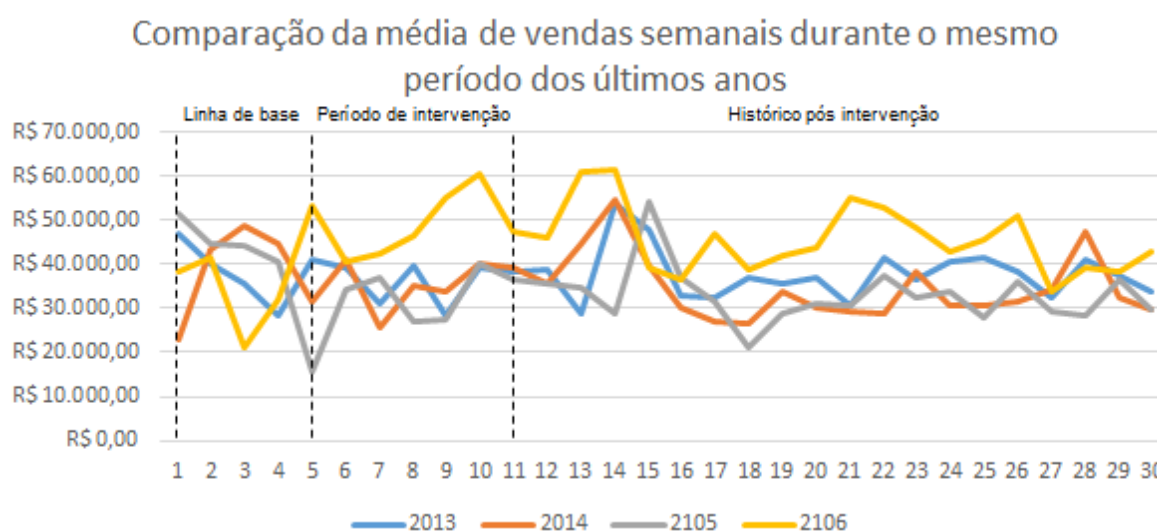


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme representado no gráfico 7, que mostra a comparação da média de vendas semanais dos últimos quatro anos, é possível notar que apesar de apresentar uma baixa nos últimos anos, o ano de 2016 obteve um significativo aumento na média de vendas semanais durante o período de estudo, com R\$ 44.832,31 reais vendidos por semana. Já os anos de 2013, 2014 e 2015, tiveram uma média de R\$ 46.767,02, R\$ 41.469,59 e R\$ 36.113,57 reais, respectivamente. É importante ressaltar que, por

não possuir o histórico dos vendedores nos anos anteriores, todos esses valores são referentes à soma total das vendas da empresa, e não somente às vendas feitas pelos dois vendedores. Apesar disso, a venda dos vendedores de telemarketing representam quase a totalidade das vendas totais da empresa, pois essa atribuição fica somente sob a responsabilidade deles.

Gráfico 7 – Comparação das vendas semanais da empresa durante o mesmo período dos últimos 4 anos



Fonte: Dados da pesquisa

Fazendo-se um compilado dos resultados alcançados nesse trabalho, a tabela 3 mostra as médias das vendas antes, durante e após as intervenções implementadas nesse estudo, desconsiderando os feriados nesse período, no qual os vendedores não trabalharam e seu resultado foi igual a zero. Nota-se que em todos os casos, o período com melhor média de vendas foi durante as intervenções. Comparando esse período com a linha de base, o vendedor 1 apresentou uma melhora de 65,7% de desempenho em vendas nas cinco semanas de intervenção, enquanto o vendedor 2 apresentou uma elevação de 14,33% dentro do intervalo de quatro semanas. Além disso, no período de pós intervenção, os vendedores apresentaram uma média significativamente superior ao período de linha de base. Isso mostra que mesmo após o término do estudo, onde não houve mais nenhum tipo de acompanhamento ou estímulo, eles mantiveram o resultado.

Tabela 3 – Comparação dos períodos de linha de base, intervenção e pós intervenção

Média das vendas antes, durante e depois das intervenções			
Tópico	Linha de base	Durante a Intervenção	Pós intervenção
Média das vendas semanais vendedor 1	R\$ 12.269,73	R\$ 20.333,05	R\$ 18.008,15
Média das vendas semanais vendedor 2	R\$ 24.671,86	R\$ 28.207,46	R\$ 27.361,80
Média das vendas semanais totais	R\$ 36.764,58	R\$ 47.821,01	R\$ 43.253,62
Média da soma das vendas diárias do vendedor 1 e 2	R\$ 7.659,29	R\$ 9.894,00	R\$ 8.836,76

Fonte: Dados da pesquisa

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral e específicos do presente estudo foram alcançados, visto que consistiam em aplicar intervenções baseadas no modelo OBM sobre o comportamento-alvo dos vendedores de uma pequena empresa, a fim de medir o quanto isso refletia no seu número de ligações para novos clientes e volume de vendas efetivadas.

Os resultados sugerem que os métodos adotados pela literatura de OBM podem funcionar também no Brasil. A contribuição desse trabalho para as micro e pequenas empresas brasileiras é relevante, visto que apresentou uma eficiente e barata proposta de intervenção, de um modelo que, conforme apresentado na literatura acadêmica, ainda é pouco estudado e difundido no país.

As alterações no comportamento dos vendedores trouxeram resultados ainda durante as intervenções e se mantiveram nas semanas seguintes. Ou seja, os vendedores que passaram pelas intervenções de treinamento, meta e feedback, demonstraram um aumento no seu desempenho, se comparado com o período de linha de base inicial, no que diz respeito ao seu número de ligações realizadas e volume de vendas efetivadas.

Apesar disso, é importante ressaltar que os resultados apresentados pelos dois indivíduos estudados mostram que a eficácia desse método depende também do perfil de cada indivíduo e como o tipo de intervenção planejado atua sobre cada um deles. É válido abordar também que o histórico coletado para a construção da linha de base inicial foi relativamente pequeno, visto que o estudo tinha prazo definido para se encerrar.

Relata-se também que a sequência de variáveis que foram introduzidas durante o período de intervenção apresentaram um efeito acumulativo sobre o comportamento dos vendedores, não sendo possível, portanto, cravar qual variável teve maior influência sobre o aumento do desempenho dos vendedores.

Devido à relevância do tema, espera-se que esse trabalho incentive outros estudos da área dentro do contexto brasileiro. Se comprovado, nesses estudos, mais resultados positivos, portas poderão se abrir para a criação de programas de ensino sobre o tema, contribuindo para a formação de pessoas habilitadas tanto na aplicação da metodologia proposta, quanto na de pessoas aptas a identificarem essa necessidade de aplicação, que são fatores determinantes para a consolidação da ACO no Brasil (ALÓ; BORGES; ABREU-RODRIGUES, no prelo).

Essa preparação prévia do pesquisador é importante para se implementar, com maior segurança, o modelo OBM. Especialmente dentro do contexto de micro e pequenas empresas, existe maior dificuldade na coleta e gerenciamento dos dados necessários para a aplicação das intervenções, assim como também sobre o isolamento dos fatores que podem afetar as variáveis estudadas, que podem interferir nos resultados obtidos.

5.1 Limitações da pesquisa

Como limitação do trabalho, pode-se elencar o fato de que os vendedores participantes do estudo realizavam diversas outras atividades que iam além das suas atribuições, que seria o atendimento e venda de produtos através do telemarketing. Eles realizavam tarefas como a limpeza do ambiente de trabalho e separação de mercadorias, o que acabava tirando o tempo e foco que os vendedores tinham para

a execução dos direcionamentos dessa pesquisa, que incentivavam comportamentos que aumentassem a venda de produtos para novos clientes.

O fato dos dois vendedores participantes do estudo se encontrarem em um ambiente de trabalho que é aberto e em conjunto, também é apontado como uma limitação dessa pesquisa. Isso pois apesar de ter sido priorizado como método de pesquisa a linha de base múltipla, por estarem no mesmo ambiente e em constante contato, os vendedores acabavam interferindo nas intervenções uns dos outros.

Outra limitação é que, por se tratar de um projeto com prazo determinado para se encerrar, o estudo teve que ser interrompido e teria sido interessante coletar dados por maior período de tempo, para obter conclusões de forma mais assertiva, como foi o exemplo do estudo realizado por Mayer e Reed (2013), que criaram linha de base com os comportamentos-alvo, para depois começarem a intervenção com o treinamento. No caso desse estudo, como o comportamento era inexistente, o ideal seria obter maior linha de base no período pós-treinamento.

Por fim, pode-se listar a limitação dos dados disponíveis. Apesar de possuir um software de gerenciamento habilitado para a coleta dos dados utilizados nessa pesquisa, a empresa estudada não fazia a atualização dessas informações, o que teve que ser ajustado no início do estudo. Caso a empresa coletasse essas informações regularmente, seria possível obter maior linha de base.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Para futuras pesquisas, é sugerido que se continue investigando como as intervenções de OBM podem influenciar no desempenho das micro e pequenas empresas brasileiras, por ainda ser um tema novo dentro desse contexto. Seria interessante também testar nesse contexto o efeito de outras variáveis que não foram abordadas nesse estudo mas que são amplamente investigadas na área, como o pagamento por desempenho e/ou feedback gráfico. Viu-se que, apesar da importância da gestão de vendas para as empresas, existem ainda pouco estudos que abordam esse tema no Brasil. Por isso, sugere-se também que se aprofunde nessa área.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. B. **Behavioral approaches to business and industrial problems: Organizational Behavior Management**. In G. J. Madden, W. V. Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley & K. A. Lattal (Orgs.), *APA handbook of behavior analysis*, Vol. 2: Translating principles into practice (pp. 501-521), 2013.

ABERNATHY, W. B. **Pay for profit: Creating an organization-wide performance system**. Atlanta, GA: Performance Management Publications, 2011.

ACKOFF, R. L. **A concept of corporate planning**. New York: John Wiley & Sons, 1970.

ALAVOSIUS, M. P.; SULZER-AZAROFF, B. **Acquisition and maintenance of health-care routine as a function of feedback density**. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 1990.

ALÓ, Raquel; BORGES, Carla; ABREU-RODRIGUES, Josele. **ACO: Análise do Comportamento em Organizações (OBM: Organizational Behavior Management)**. Brasília: Universidade de Brasília, no prelo.

ALVERO, A. M; BUCKLIN, B. R; AUSTIN, J. **An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998)**. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 3-29, 2001.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 27 Nov. 2016.

ARAÚJO, Luís César. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAER, D; WOLF, M. M; RISLEY, T. R. **Some current dimensions of applied behavior analysis**. *Journal of Applied Behavior Analyses*, 1968.

BAILEY, J. S; AUSTIN, J. **Productivity in the workplace.** In M. A. Mattaini; B. Thyer (Eds) A. **Finding solutions to social problems: behavioral strategies for changes.** Washington: America Psychological Association, 1996.

BALCAZAR, F. E; HOPKINS, B. L; SUAREZ, Y. **A critical objective review of performance feedback.** *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(3/4), 65-89, 1985.

BALCAZAR, F. E; SHUPERT, M. K; DANIELS, A. C; MAWHINNEY, T. C; HOPKINS, B. L. **An objective review and analysis of ten years of publication in the Journal of Organizational Behavior Management.** *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 7-37. 1989.

BLANCHARD, K.; LORBER, R. **Gerente minuto em ação.** 14ª ed., RJ: Editora Record, 2002.

BOLDUAN, W; KRAISCH, E.L. **Marketing Direto: Ferramenta de captação e retenção de cliente,** 2011.

BOTELHO, Eduardo. **A Pré-Venda Inteligente e eficaz.** In: Gigantes da Venda, São Paulo: Landscape, 2006.

BOYNE, G. A.; CHEN, A. A. **Performance Targets and public service improvement.** *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, v. 17, n. 3, p. 455-477, 2007.

BRETHOWER, D. M. **A systemic view of enterprise: adding value to performance.** *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(3/4), 165-190, 2000.

BUCKLIN, Barbara; ALVERO, Alicia; DICKINSON, Alyce; AUSTIN, John; JACKSON, Austin. **Industrial-Organizational Psychology and Organizational Behavior Management,** *Journal of Organizational Behavior Management*, 2000.

CARVALHO, Andrea Antunes. **O Call Center no Poder Jurídico do Estado do Ceará: Análise da Situação Atual e Estratégias para Melhoria.** Trabalho de Conclusão de Curso, Fortaleza, 2009.

CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. **O Processo de Vendas,** In: Administração de vendas: São Paulo: Atlas, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIESA, M. **Radical behaviorism: The philosophy and the science**. Boston: Autors Cooperative, 1994.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COZBY, Paul. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

DANIELS, Aubrey; DANIELS, James. **Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness** (4th ed.). Tucker, GA: Performance Management, 2004.

DICKINSON, A. M. **The historical roots of organizational behavior management in the private sector: The 1950s – 1980s**. Journal of Organizational Management, 2000.

DICKINSON, Alyce. **The Historical Roots of Organizational Behavior Management in the Private Sector**. Journal of Organizational Behavior Management, 2001.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1994.

DUNCAN, P. K; BRUWELHEIDE, L. R. **Feedback: Use and possible behavioral functions**. Journal of Organizational Behavior Management, 1985.

DURGIN, Amy; Amanda MAHONEY, Amanda; COX, Christophe; WEETJENS, Bart; POLING, Alan. **Using task clarification and feedback training to improve staff performance in an east african nongovernmental organization**. Journal of Organizational Behavior Management, 2014.

ELDER, John; SUNDSTROM, Philip; BREZINSKI, William; WALDECK, John; CALPIN, James; BOGGS, Stephen. **An Organizational Behavior Management**

Approach to Quality Assurance in a Community Mental Health Center. Journal of Organizational Behavior Management, 1984.

ENDEAVOR. **Qual o melhor canal de venda?**. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/qual-o-melhor-canal-de-venda/>>. Acesso em: 20 Nov. 2016.

FELLNER, Denise; SULZER-AZAROFF, Beth. **A Behavioral Analysis of Goal Setting.** Journal of Organizational Behavior Management, 1984.

FONTELLA, Denner Bruno Maia. **Introdução à Gestão Eficaz de Vendas Consultivas Para Negociações Bussines To Bussines.** Minas Gerais: Instituto de Desenvolvimento Gerencial, 2011.

FRIED, Y.; SLOWIK, L. H. **Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach.** Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v. 29, n. 3, p. 404-422, July 2004.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.

GILBERT, T. **Human competence – Enginerring whorthy performance.** Washington: The International Society for performance improvement, 1996.

GLENN, S; MALOTT, M. **Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade.** Esetec – Editores Associados, 2005.

GLENN, Sigrid. **Metacontingencies in Walden Two.** Behavior Analysis and Social Action, 1986.

HENLEY, Amy; REED, Florence. **Should You Order the Feedback Sandwich? Efficacy of Feedback Sequence and Timing.** Journal of Organizational Behavior Management, 2015.

HOWARD, Veronica; REED, Florence. **An evaluation of training procedures for animal shelter volunteers.** Journal of Organizational Behavior Management, 2015.

HYTEN, C. **On identity crisis in OBM.** The Behavioral Analyst Today, 3, 301-310, 2002.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**. 2016. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Precos_Indices_de_Precos_ao_Consumidor/IPCA/Fasciculo_Indicadores_IBGE/ipca-inpc_201610caderno.pdf>. Acesso em: 26 Nov. 2016.

JOHNSON, Douglas; ROCHELEAU, Jessica; TILKA, Rachael. **Considerations in Feedback Delivery: The Role of Accuracy and Type of Evaluation**. Journal of Organizational Behavior Management, 2015.

JONAS, André. **O controle por regras na terapia comportamental** – Universidade São Judas Tadeu, 2005.

KANG, Kyungwon; OAH, Shezeen; DICKINSON, Alyce. **The relative effects of different frequencies of feedback on work performance**. Journal of Organizational Behavior Management, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LANGELAND, Karen; JOHNSON, Merle; MAWHINNEY, T.C. **Improving Staff Performance in a Community Mental Health Setting**. Journal of Organizational Behavior Management, 1997.

LAS CASAS, A. L. **Treinamento de vendedores no varejo**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.32, n.2, p.65-73, abril/jun. 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzi. **Conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEIDNER, Robin. **Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life**, 1993.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **New directions in goal-setting theory**. Association for Psychological Science, Washington, v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006.

LOEWY, Shannon; BAILEY, Jon Bailey. **The Effects of Graphic Feedback, Goal Setting, and Manager Praise on Customer Service Behaviors**. Journal of Organizational Behavior Management, 2008.

MALOTT, Richard. **A theory of rule-governed behavior and Organizational Behavior Management.** Journal of Organizational Behavior Management, 1993.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento.** 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Carlos Alberto; SCHVARTZER, Arnaldo; RIBEIRO, Pedro Henrique. **Técnicas de Vendas.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MASON, M. A.; REDMON, W. K. **Effects of immediate versus delayed feedback on error detection accuracy in a quality control simulation.** Journal of Organizational Behavior Management, 1992.

MAYER, Kimberly; REED, Florence. **Effects of a training package to improve the accuracy of descriptive analysis data recording.** Journal of Organizational Behavior Management, 2013.

MONTEGAR, C.A.; REID, D.H.; MADSEN, C.H.; EWELL, M.D. **Increasing institutional staff to resident interactions through in-service training and supervisor approval,** 1977.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. **Princípios Básicos de Análise do Comportamento.** 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. **Princípios Básicos de Análise do Comportamento.** 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NERY, S. S. **Gerenciamento de performance: OBM – Organization Behavior Management.** Revista de Ciências Gerenciais, 17, 131-139, 2009.

NERY, S. S. **OBM – Organizational behavior management – Um case de sucesso aplicado em uma empresa brasileira.** Congresso de Administração da América Latina. 2012.

OLIVEIRA, Edilson Nonato. **Importância do treinamento para o bom desempenho organizacional:** A percepção dos colaboradores da empresa armazém nordeste em picos PI. Trabalho de conclusão de curso. Picos: 2012.

PALMER, Michael; JOHNSON, Merle. **The effects of task clarification and group graphic feedback on early punch-in times.** Journal of Organizational Behavior Management, 2013.

PALMER, Michael; JOHNSON, Merle; JOHNSON, Douglas. **Objective Performance Feedback: Is Numerical Accuracy Necessary?.** Journal of Organizational Behavior Management, 2015.

POLING, A.; DICKINSON, A. M.; AUSTIN, J.; NORMAND, M. **Basic behavioral research in Organizational Behavior Management.** In J. Austin & J. E. Carr (Orgs.). Handbook of Applied Behavior Analysis. Reno, NV: Context, 2000.

PRUE, D. M; FAIRBANK, J. A. **Performance feedback in Organizational Behavior Management: A review.** Journal of Organizational Behavior Management, 1981.

RALIS, Michael; O'BRIEN, Richard. **Prompts, Goal Setting and Feedback to Increase Suggestive Selling,** Journal of Organizational Behavior Management, 1987.

REID, Dennis. **Organizational Behavior Management and Developmental Disabilities Services:** Accomplishments and Future Directions has been co-published simultaneously as the Journal of Organizational Behavior Management, Volume 18, 1998.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 18 Nov. 2016

SEBRAE. **MPE no Brasil.** Disponível em: <http://mpeemnumeros.sebraees.com.br/mpe_no_brasil/>. Acesso em: 18 Nov. 2016.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 18 Nov. 2016.

SELLMORE. **O que é cross-selling e up-selling?** Disponível em: <<http://www.sellmore.com.br/o-que-e-cross-selling-e-up-selling/>>. Acesso em: 20 Nov. 2016.

SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano - 2ª Ed.** Brasília: Ed. UnB/FUNBEC, (1953), 1970.

SKINNER, B. F. **New York/London: Free Press/Collier MacMillan.** Publicado originalmente em 1953. 1965.

SKINNER, B. F. **Sobre O Behaviorismo.** São Paulo: Editora Cultrix, 1974.

SKINNER, B. F. **The initiating self.** Em Skinner. B. F. (pp.27-33). Columbus, Ohio: Merril, 1989.

SO, Yongjoon; LEE, Kyehoon Lee; OAH, Shezeen. **Relative Effects of Daily Feedback and Weekly Feedback on Customer Service Behavior at a Gas Station.** Journal of Organizational Behavior Management, 2013.

SQUIRES, James; WILDER, David; FIXSEN, Amanda; HESS, Erica; ROST, Kristen; CURRAN, Ryan; ZONNEVELD, Kimberly. **The Effects of Task Clarification, Visual Prompts, and Graphic Feedback on Customer Greeting and Up-selling in a Restaurant,** Journal of Organizational Behavior Management, 2007.

TAMMEMAGI, Triona; O'HORA, Denis; MAGLIERI, Kristen. **The Effects of a Goal Setting Intervention on Productivity and Persistence in an Analogue Work Task.** Journal of Organizational Behavior Management, 2013.

TITTELBAACH, Danielle; DEANGELIS, Maureen; STURMEY, Peter; ALVERO, Alicia. **The Effects of Task Clarification, Feedback, and Goal Setting on Student Advisors Office Behaviors and Customer Service.** Journal of Organizational Behavior Management, 2007.

Todorov, J. Claudio. **O conceito de contingência tríplice na análise do comportamento humano.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 1, 140-146, 1985.

WILK, Leslie; REDMON, William. **The Effects of Feedback and Goal Setting on the Productivity and Satisfaction of University Admissions Staff.** Journal of Organizational Behavior Management, 1997.

YEARTA, S. K.; MAITLIS, S.; BRINER, R. B. **An exploratory study of goal setting in theory and practice: a motivational technique that works.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, Leicester, v. 68, n. 3, p. 237-252, Sept. 1995.

APÊNDICES

Apêndice A – Lista de produtos mais vendidos por cada setor

Tabela 2 – Produtos mais vendidos por cada setor

Panificadoras	Bares, Lanchonetes e Restaurantes	Igrejas e Escolas	Clínicas e Hospitais	Pousadas e Hotéis	Festas
Bandejas de isopor; Papel filme; Guardanapo; Embalagens para bolo; Canudo; Copos descartáveis; Luvas de vinil; Sacos de papel	Marmita; Guardanapo; Canudo	Produtos de limpeza; Marmita; Colher descartável; Guardanapo; Potes de plástico; Pratos descartáveis; Copos descartáveis	Papel toalha; Produtos de limpeza; Copos descartáveis; Bobina de papel; Papel filme	Marmita; Colher descartável; Saco plástico; Bobina de plástico	Guardanapo; Prato descartável; Copo descartável; Potes de plástico; Balão
Indústrias	Açougues e Distribuidoras de carne	Confeitarias e Sorveterias	Pizzarias	Lavanderias	Lojas de roupas

Papel filme stretch; Papelão ondulado; Fita PVC	Sacolas; Saco plástico	Pote plástico; Guardanapo; Pazinha descartável; Colher descartável; Coberturas; Granulados; Disco de isopor; Embalagens para bolo	Embalagens para pizza; Catchup e maionese; Canudo; Orégano; Saco para lixo; Papel filme	Bobina de plástico; Saco plástico	Sacolas; Saco plástico; Copos descartáveis
--	------------------------	---	---	-----------------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa

Apêndice B – Treinamento em vendas

Pré-abordagem

NOME DA EMPRESA:

TIPO DE NEGÓCIO:

DATA DA ÚLTIMA COMPRA:

ÚLTIMOS PRODUTOS COMPRADOS	PRODUTOS QUE PODEM SER OFERTADOS

Técnicas de vendas

1. Pré abordagem

Breve estudo sobre o cliente antes de entrar em contato. É preciso estudar o perfil do cliente, o setor em que a empresa está inserida, as últimas compras que realizou e possíveis produtos que poderão ser ofertados. Após essa breve análise, o vendedor deve repassar esse script de vendas, visualizando como as questões levantadas acima se encaixariam nesse roteiro.

2. Abordagem

Contato inicial com o cliente, no qual será feito uma breve apresentação do vendedor, da empresa e o seu objetivo com essa ligação.

3. Levantamento das necessidades do cliente

O objetivo dessa etapa é entender qual é a demanda do cliente e o que a Embalagens Pontual pode fazer para ajudá-lo. É importante descobrir informações como:

- Frequência de compras do cliente
- Os produtos que eles precisam

4. Apresentação do produto

A essência dessa parte é gerar interesse do cliente pelos produtos da Embalagens Pontual, focando em suas características e benefícios, de acordo com as necessidades do seu negócio.

5. Fechamento

Essa é a etapa de fechamento e concretização da venda. Para isso, é importante realizar perguntas que sutilmente direcione o cliente para o fechamento da compra. É também fundamental coletar as percepções dele a respeito de toda essa proposta, para saber o que precisamos melhorar.

Script de telemarketing

Bom dia/Boa tarde, meu nome é [SEU NOME] e trabalho na Embalagens Pontual. Com quem eu falo? Olá, [NOME DO CONTATO]. Tudo bem? Da última vez que nos falamos conversei com o(a) [NOME DO CONTATO], que era o(a) responsável pelas compras. Com quem posso conversar a respeito disso?

RESPONSÁVEL NÃO ESTÁ DISPONÍVEL - pedir o seu contato e perguntar que horas pode retornar para ele.

TRANSFERIU PARA O RESPONSÁVEL OU JÁ É O RESPONSÁVEL - [NOME DO CONTATO], vimos que vocês compraram conosco a [X MESES ATRÁS - DATA DA ÚLTIMA COMPRA] alguns produtos como [CITAR ATÉ 3 PRODUTOS]. Estamos com algumas ofertas desses mesmos produtos. Você gostaria de ouvi-las?

NÃO - Tudo bem. Você se importaria em me explicar, por favor, por que não está interessado? [ANOTAR MOTIVO E IR PARA FINALIZAÇÃO].

SIM - Ótimo. Então me dê 1 minutinho que já estou fazendo esses orçamentos [FAZER ORÇAMENTO DOS PRODUTOS REGISTRADOS NA ÚLTIMA COMPRA]. [NOME DO CONTATO], o valor total desse orçamento foi de [\$].

Além disso, pela nossa experiência em atender clientes do ramo [CITAR TIPO DE NEGÓCIO DO CLIENTE], sabemos que os produtos que esse tipo de negócio mais demanda são também [CITAR PRODUTOS]. Você também teria interesse em alguns desses produtos?

NÃO - Sem problemas. Temos uma grande variedade de produtos que envolvem embalagens descartáveis, produtos de limpeza e utensílios domésticos. Caso você tenha interesse em algum produto desse tipo, ficaremos felizes em te ajudar. Tudo bem? [ESPERAR RESPOSTA E IR PARA FINALIZAÇÃO]

SIM - Ótimo! Quais itens seriam? [ACRESCENTAR ESSES PRODUTOS NO ORÇAMENTO]. Então, só para confirmar a sua solicitação, [NOME DO CONTATO]. Os produtos orçados foram [LISTAR TODOS PRODUTOS]. Certo?

NÃO - [CORRIGIR ERRO]

SIM - Legal. Qual seria o local da entrega? O endereço que tenho cadastrado aqui é [ENDEREÇO]. Você confirma?

FEZ OBJEÇÃO À PERGUNTA DO LOCAL DIZENDO QUE SÓ QUER UM ORÇAMENTO - Explicar que perguntamos o local para saber se poderíamos entregar com frete grátis.

FALOU UM LOCAL QUE ENTREGAMOS - Perfeito, [NOME DO CONTATO]. O valor total do seu pedido foi de [\$]. Quando podemos te entregar?

FEZ OBJEÇÃO DE PREÇO - Como realmente queremos voltar a te fornecer nossos produtos e fortalecer essa parceria, eu estou autorizado a te dar um desconto especial nessa compra de agora, de até 5% no valor total e ainda com frete grátis incluso. Você teria interesse?

FEZ OBJEÇÃO DE NÃO PRECISAR DOS PRODUTOS AGORA - Sem problemas. Uma última questão: com qual frequência você compra esse tipo de produto? Gostaria que te ligássemos [COM A FREQUÊNCIA CITADA], te ofertando nossos produtos?

NÃO - Tudo bem, [NOME DO CONTATO]. Muito obrigado pela sua atenção e disponibilidade. Nos colocamos à sua disposição caso possamos ajudar em algo, ok? Até logo!

SIM - Ótimo! Te ligaremos nos dias combinados então.

OUTRA OBJEÇÃO - Tudo bem. Então, para finalizar, você poderia por favor nos dizer qual foi o ponto da nossa proposta que não gostou?

CONFIMOU DATA DE ENTREGA - Ótimo! Faremos a entrega no dia combinado. Lembrando que nossas formas de pagamento são dinheiro ou boleto bancário. Tudo bem?

[FINALIZAÇÃO] - Muito obrigado pela sua atenção e disponibilidade, [NOME DO CONTATO]. Nos colocamos à sua disposição caso precise de algo, ok? Até logo!

Relatório de telemarketing

Relatório Número:			
Nome da empresa		Data da última compra	
Nome do contato		Tipo de negócio	
Duração da chamada			

Objeções apresentadas:	
	() Reclamou do preço
	() Possui outro fornecedor
	() Não precisa dos nossos produtos agora
	() Não gosta da nossa empresa
	() Está sem tempo de fazer a compra agora
	() Outros:
Resultado da ligação:	
	() Não está interessado e/ou apresentou alguma objeção
	() Ficou de retornar a ligação
	() Pediu um tempo para analisar melhor a proposta
	() Pediu a visita de um vendedor na empresa dele
	() Não precisa dos nossos produtos agora
	() Venda concretizada
	() Outros:

--	--

Apêndice C – Entrevista com funcionários

Nome: _____

Data: ____/____/____

Esse questionário tem como objetivo pegar a percepção dos vendedores a respeito das intervenções realizadas nesse estudo, afim de mensurar a sua efetividade. Por isso, preencha os itens abaixo de acordo com a alternativa que melhor te representa.

1. Treinamento

Diz respeito à efetividade do script de vendas criado, assim como à explicação e instruções de vendas que foram passadas para os vendedores.

a) As instruções de vendas foram passadas de forma clara, facilitando o meu entendimento e aplicação dos conceitos abordados.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

b) Eu me sentia à vontade para tirar dúvidas com o instrutor, quando julgava necessário.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

c) O script de vendas criado estava em conformidade com a minha realidade de trabalho.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

() () () () ()

d) O script de vendas esclareceu meu trabalho, fornecendo orientações relevantes de como agir.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

e) O script de vendas estava com uma boa linha lógica.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

f) O script de vendas criado foi efetivo.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

g) O treinamento realizado melhorou a minha performance de vendas.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

h) Com qual frequência você utilizava o script de vendas?

Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca
()	()	()	()	()

2. Meta

Diz respeito à meta estipulada para cada vendedor, no que tange ao número de ligações realizadas e o seu faturamento em vendas.

a) As metas estipuladas estavam em conformidade com a minha realidade de trabalho.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------	------------------------

() () () () ()

b) Eu estava de acordo com as metas que foram traçadas.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

c) As metas estipuladas eram alcançáveis.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

d) Eu me senti desafiado a alcançar as metas que me foram estipuladas.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

e) As metas estipuladas me incentivaram a melhorar meu desempenho.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

f) As metas me foram passadas de forma clara, direcionando o meu trabalho.

Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Não concordo Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
()	()	()	()	()

3. Feedback

Diz respeito ao retorno de desempenho que foi dado aos vendedores, no que tange ao número de ligações realizadas e o seu faturamento em vendas.

a) Recebi um retorno claro sobre o meu trabalho, de forma a conseguir mensurar o meu próprio desempenho no que diz respeito às minhas vendas e número de ligações realizadas.

Concordo Totalmente ()	Concordo Parcialmente ()	Não concordo Nem discordo ()	Discordo Parcialmente ()	Discordo Totalmente ()
----------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------

b) Ao receber o retorno sobre meu desempenho, ficava claro para mim o que eu precisaria melhorar.

Concordo Totalmente ()	Concordo Parcialmente ()	Não concordo Nem discordo ()	Discordo Parcialmente ()	Discordo Totalmente ()
----------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------

c) O feedback que recebi me incentivou a melhorar meu desempenho.

Concordo Totalmente ()	Concordo Parcialmente ()	Não concordo Nem discordo ()	Discordo Parcialmente ()	Discordo Totalmente ()
----------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------

d) Recebi o retorno sobre meu desempenho de forma respeitosa.

Concordo Totalmente ()	Concordo Parcialmente ()	Não concordo Nem discordo ()	Discordo Parcialmente ()	Discordo Totalmente ()
----------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------

e) Recebia o retorno sobre meu desempenho com frequência satisfatória, de forma a direcionar o meu trabalho ao longo da semana.

Concordo Totalmente ()	Concordo Parcialmente ()	Não concordo Nem discordo ()	Discordo Parcialmente ()	Discordo Totalmente ()
----------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------

f) Ao receber o retorno sobre o meu desempenho, me senti exposto ou lesado de alguma forma.

Concordo Totalmente ()	Concordo Parcialmente ()	Não concordo Nem discordo ()	Discordo Parcialmente ()	Discordo Totalmente ()
----------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------------------

4. Pergunta discursiva

De forma geral, qual é sua avaliação sobre o estudo realizado? Como esse estudo impactou no seu trabalho e desempenho?
